

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Маслов Ігор Євгенійович

**ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЯКІСТЬ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник
_____ Ю.О. Лянной
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
освіти та педагогіки вищої школи
« ____ » _____ 2019 року

Виконавець
_____ І.Є. Маслов
« ____ » _____ 2020 року

СУМИ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Історичні особливості становлення корпоративного управління та сучасні тенденції його розвитку	8
1.2. Місце корпоративного управління у процесі діяльності організації.....	14
1.3. Підходи до визначення поняття якості управління організацією та факторів його підвищення	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
2.1. Принципи, методи і критерії оцінки якості управління організацією	33
2.2. Основні фактори впливу корпоративного управління на якість діяльності організації	43
2.3. Побудова системи управління ризиками як фактор впливу корпоративного управління на якість діяльності організації.....	54
Висновки до розділу 2	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Запорукою успішного розвитку організацій є розробка власниками та менеджмент ефективних інструментів і механізмів, узгодження інтересів між акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Означені питання відносяться до галузі корпоративного управління, актуальність якого значно зростає останнім часом, як в професійних колах, так і в засобах масової інформації.

Зазначимо, що виникнення корпоративного управління розглядається необхідністю відокремлення функції володіння власністю від безпосереднього управління нею, в зв'язку з чим в організації створюється система корпоративного управління – сукупність органів управління, що здійснюють керівництво діяльністю організацією з урахуванням дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін. Стосовно до публічних компаній реалізація права володіння здійснюється за допомогою функціонування загальних зборів акціонерів. Інші органи управління – рада директорів і виконавчі органи – здійснюють безпосереднє керівництво діяльністю організацією.

Незважаючи на те, що термін «корпоративне управління» останнім часом широко застосовується на практиці, що багато в чому пов'язано з підвищенням масштабності завдань управління у великих компаніях, і йому присвячено значну кількість публікацій, саме поняття корпоративного управління не має однозначного визначення.

З метою більш глибокого розуміння відносин, що складаються всередині органів управління організацією в процесі корпоративного управління, виникає необхідність в проведенні детального аналізу практики корпоративних відносин з точки зору реалізації прав та захисту інтересів акціонерів і діяльності ради директорів. Крім того, необхідно розмежувати і визначити зміст таких понять як корпоративне управління та корпоративний менеджмент.

Незважаючи на регулярне обговорення питань корпоративного управління на різних рівнях, наявні роботи присвячені здебільшого економічним аспектам корпоративного управління. При цьому можна відзначити, що розвиток корпоративних відносин в Україні характеризується досить коротким періодом часу в порівнянні з зарубіжними країнами, до того ж відрізняється істотною розбіжністю між потребами організацій в корпоративному управлінні та фактичними нормативно-правовими можливостями регулювання корпоративних відносин.

У зв'язку з викладеним, актуальність представленого дослідження полягає в комплексному аналізі взаємозв'язку корпоративного управління та якості діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на зацікавленість з боку наукового співтовариства до питань корпоративного управління, що досить широко висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Наприклад, А.Д. Радигін та Р.М. Ентов провели комплексний аналіз корпоративного управління в контексті захисту прав власності та представили ряд факторів і обмежень економічного і правового характеру на шляху розвитку корпоративних відносин. Б. Блек, Р. Краакман і А. Тарасова в своїх роботах проаналізували розвиток корпоративного управління в контексті процесу приватизації. Р.І. Капелюшников в своєму дослідженні показав відмінність між «блокхолдерською» та «стейкхолдерською» моделями корпоративного управління в залежності від ступеня концентрації власності. А.Е. Шаститко розглянув способи вирішення проблем корпоративного управління в законодавстві. Т. Долгопятова спільно з іншими авторами провели емпіричний аналіз корпоративного управління та контролю в компаніях промисловості та зв'язку.

Істотний внесок у розвиток питань корпоративного управління, безумовно, вносять зарубіжні вчені, серед яких виділяються роботи А. Дж. Берле, Дж. Гордона, Г. Киркпатріка, К. Майера, Г. Мінса, Дж. Франкс.

Однак, незважаючи на широке висвітлення в науковій літературі теоретичних і практичних основ корпоративного управління, деякі аспекти означеної тематики продовжують залишатися без уваги.

Недостатня розробленість проблеми впливу корпоративного управління на якість діяльності організації та практична значущість обумовили вибір теми дослідження: «*Вплив корпоративного управління на якість діяльності організації*».

Таким чином, необхідність подальшого розвитку питань впливу корпоративного управління на якість діяльності організації обумовлює тему дослідження, визначаючи її актуальність, структуру, мета та завдання.

Мета дослідження – дослідити теоретико-практичні основи впливу корпоративного управління на якість діяльності організації.

Завдання дослідження:

1. Дослідити історичні особливості розвитку корпоративного управління.
2. Визначити відмінності в змісті понять корпоративного управління та корпоративного менеджменту, визначити їх місце та роль в системі управління організацією.
3. Проаналізувати підходи до визначення поняття якості управління організацією та факторів його підвищення.
4. Виокремити основні фактори впливу корпоративного управління на якість діяльності організації.
5. Дослідити систему управління ризиками як фактор впливу корпоративного управління на якість діяльності організації.

Об'єкт дослідження – система корпоративного управління організацією.

Предмет дослідження – фактори впливу корпоративного управління на якість діяльності організації.

Методи дослідження – аналізу філософської та психолого-педагогічної літератури – для визначення наукових основ впливу корпоративного

управління на якість діяльності організації; метод моделювання – для розробки рекомендацій щодо впливу корпоративного управління на якість діяльності організації; емпіричні: опитування, бесіда, анкетування, експертна оцінка й самооцінка, аналіз статистичних даних, спостереження.

Наукова новизна одержаних результатів полягають в узагальненні теоретичних підходів до впливу корпоративного управління на якість діяльності організації;

- з урахуванням виявлених особливостей корпоративного управління встановлено та обґрунтовано наявність позитивного зв'язку між рівнем розвитку корпоративного управління та якістю діяльності вітчизняних організацій;

- здійснено аналіз системи управління ризиками корпоративного управління в організаціях.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання результатів дослідження у практичній управлінській діяльності керівників організацій.

Апробація результатів та публікації. Матеріали дослідження, його основні положення та практичні результати доповідалися та обговорювалися на VI Міжнародній науково–практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (Суми, 23-24 квітня 2020 р.); IV Міжнародній науково–практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (Суми, 06-07 травня 2020 р.) та на II Міжнародній науково–практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 р.) при Сумському державному педагогічному університеті імені А.С. Макаренка.

Публікації:

1. Maslov Ihor Evgeniyovych The stages of corporate governance in ukrainian organizations. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми,

перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 листопада 2020 року, м. Суми). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. – С. 48–50.

2. Маслов І. Побудова системи управління ризиками як фактор впливу корпоративного управління на якість діяльності організації. *Магістр : збірник наукових праць молодих учених* / Гол. Ред. О.Г. Козлова. Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. – С. 118–124.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з двох розділів, 5 рисунків, 4 таблиці, загальний обсяг сторінок – 92 та списку використаних джерел – 117 найменувань (93 найменування, з них 43 іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Історичні особливості становлення корпоративного управління та сучасні тенденції його розвитку

Розумінню специфіки сформованих в організаціях корпоративних відносин багато в чому буде сприяти їх розгляд з історичної точки зору. Значною мірою сформовані характеристики відносин корпоративного управління пов'язані з невирішеністю базових питань формування інститутів ринкової економіки.

Становлення нової моделі корпоративного управління (з відповідною специфікою) в країнах з перехідною економікою було пов'язане, перш за все, з приватизацією державних підприємств. Спосіб приватизації вплинув на формування корпоративного управління. Тому для розуміння особливостей важливе розуміння процесу приватизації, яка повинна була, з одного боку, створити широкий прошарок власників, а з іншого – забезпечити розвиток економіки за рахунок появи в ході конкурентної боротьби ефективних власників і кваліфікованих менеджерів.

У ході аналізу процесів формування корпоративних відносин слід відзначити два важливих аспекти.

1. У теоретичному обґрунтуванні вибору на користь масової і швидкої приватизації ряд авторів приводять, в тому числі, таку тезу. Навіть якщо спочатку організації потраплять до неефективного власника, потім за допомогою перерозподілу прав вони, в кінцевому рахунку, виявляться у найбільш ефективного власника. За замовчуванням передбачалося, що з приватизацією повинна досить швидко виникнути інфраструктура, що забезпечує перехід прав власності від неефективних власників до

ефективних. Іншими словами, за замовчуванням робилося допущення: результуюча ефективність корпоративного управління не залежить від початкової специфіки прав власності, що в точності відповідає теоремі Р. Коуза з одним тільки доповненням – передумовою про нульових трансакційні витрати. Слід також зазначити, що в теоремі Р. Коуза фактично передбачається чіткі специфічні початкові права як умови подальшого добровільного обміну. Однак практика приватизації в даному аспекті виявила суттєві відхилення від представленої простої схеми. Фактично, як вказують багато дослідників, поведінка власників підприємств щодо самих себе можна класифікувати як опортуністична, так як, виводячи активи, вони тим самим надавали перевагу стратегію розкрадання підприємства стратегії створення вартості.

Таким чином, особливістю моделі корпоративного управління, яка склалася в кінці 1990-х років минулого століття, став інсайдерський контроль домінуючого власника, а також порівняно вузький часовий горизонт прийняття рішень стосовно використання активів [11, с. 26].

2. Крім того, слід зазначити той факт, що історично світовий бізнес розвивався від простих форм до складних: спочатку – індивідуальні та сімейні фірми, потім – партнерства підприємців, і тільки пізніше з'явилася корпорація – вища форма організації підприємницької діяльності. Зазначимо, що бізнес в 1990-х роках фактично пройшов цей шлях заново і спочатку був погано підготовлений до справжніх корпоративних відносин. Більшість акціонерних товариств представляли собою «індивідуальні» фірми або партнерства, які в процесі приватизації були одягнені в правову форму корпорації. Невідповідність форми і змісту породило численні конфлікти. По суті, сформувався своєрідне «антикорпоративне управління», коли менеджери не працюють в інтересах акціонерів, а протистоять їм. Керівництво численних акціонерних товариств всіляко перешкоджало появі нових інвесторів і переходу акцій до них в руки.

У країнах з розвинутою ринковою економікою акціонування пройшло тривалий шлях розвитку від приватного капіталу до капіталу асоційованих індивідуумів, а потім поступово перейшло до інституційної форми. Пакетами акцій володіють не окремі акціонери, а великі економічні інститути.

Таким чином, в даний час одним з основних перешкод на шляху становлення ефективної системи корпоративного управління є недостатність історичного досвіду в цій галузі. Процес становлення і розвитку корпорацій в промислово розвинених країнах пройшов довгий шлях розвитку. У Великобританії, наприклад, однією з країн – родоначальниць сучасного корпоративного права, витoki корпоративного управління починаються ще в середні століття, коли з'явилися прообрази корпоративних структур. У той же час історія сучасних корпоративних відносин в Україні обчислюється нетривалим періодом часу [17].

На загальне розуміння корпоративного управління в Україні безумовно накладають відбиток світові тенденції означеної галузі, в рамках яких намічається вектор зближення різних моделей корпоративного управління. Компанії США переймаються соціальною відповідальністю і зобов'язаннями. В свою чергу європейські компанії освоюють заокеанські моделі залучення капіталу на провідних світових фінансових ринках, японські фірми стають більш відкритими, ніж раніше. Тому поділ корпоративного управління на моделі стає все більше нечітким і багато в чому умовним.

Незважаючи на загальні тенденції зближення класичних моделей – управління, єдиних стандартів ще не вироблено і в кожній країні система корпоративного управління має свої відмінні риси, що залежать від історії держави, рівня розвитку суспільства і економіки, законодавчих обмежень та інших факторів.

Сформована на сьогоднішній день система корпоративного управління у організаціях зовні сприйняла сучасні форми, але, по суті, відрізняється від всіх відомих моделей. Це не англо-американська система, на створення якої

було орієнтоване законодавство про акціонерні товариства та ринку цінних паперів. З такою системою виявилася несумісна висока концентрація акціонерної власності, участь власника в управлінні і використання неформальних механізмів розв'язання конфліктів. На відміну від Японії тут немає перехресного акціонерного володіння між найбільшими компаніями, так само як і патерналістської моделі трудових відносин. Від німецької та європейської системи корпоративного управління вітчизняна модель відрізняється тим, що інтереси широкого кола зацікавлених сторін не представлені і не захищені належним чином, а промислові активи не належать банкам [35].

З одного боку, в Україні складається нова управлінська модель, в якій все чіткіше поділ функцій власності та оперативного управління. Збільшується кількість власників великого бізнесу, які розуміють всі переваги сильної системи корпоративного управління: високий професіоналізм найманих директорів, можливість суворого контролю за діяльністю менеджменту, підвищення вартості організації та залучення додаткових інвестицій для розвитку. З іншого боку, на тлі досить швидкого зростання потреби в корпоративному управлінні в Україні спостерігається певна неготовність суспільства і держави до швидкого розвитку необхідних систем.

До наслідків кризи 2008 р можна віднести тенденцію посилення ролі держави в економіці (як власника, так і менеджера), яка йде за двома основними напрямками. З одного боку, відбувається поступовий перехід у власність держави (в тому числі, у власність корпорацій з переважним участю держави) різних великих приватних компаній. З іншого боку, одночасно відбувається різка активізація корпорацій з переважним участю держави в акумулюванні інвестиційних ресурсів. Даний процес веде до часткового витіснення приватних корпорацій, і, отже, до перерасподіленню джерел корпоративного фінансування на користь державного або, точніше, квазідержавного сектора [5].

Українська модель корпоративного управління, на відміну від країн з розвинутою ринковою економікою, формувалася переважно штучно — шляхом майже одночасної корпоратизації та приватизації величезної кількості державних підприємств, первісно утворених за умови адміністративного регулювання економіки. Однак в сучасних умовах масове акціонування підприємств не призвело до істотних зрушень у досягненні основних цілей суспільства. Початковий етап ринкової трансформації адміністративно-командної економіки виявив значну невідповідність початкових задумів реформаторів і фактично досягнутих результатів. Отже, підсумки приватизації не дають підстав стверджувати, що основна проблема реформи — формування ефективної структури власності — близька до успішного вирішення [29, с. 39].

Процес становлення корпоративних відносин в Україні вже пройшов три етапи. Перший з них припав на 1991–1993 роки, коли було прийнято базові закони, у тому числі «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 року, «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року, пакет законів про приватизацію, внесено деякі зміни у Цивільний кодекс та Кодекс законів про працю тощо. Багато законодавчих актів стали основою для корінного реформування власності і становлення корпоративного сектора в економіці країни.

Другий етап, — охоплює 1993–1997 роки — традиційно в економічній літературі визначають як масову приватизацію, оскільки вона відбувалася у формі масового акціонування державних підприємств та залучення великої кількості населення до приватизаційного процесу. Приватизація великих і середніх державних підприємств здійснювалась переважно через продаж акцій відкритих акціонерних товариств, створених на базі майна цих об'єктів. Масова приватизація в Україні мала на меті формування не тільки корпоративного сектора, а й фондового ринку та його інфраструктури. Специфіка даного етапу визначила і його назву — сертифікатна приватизація, оскільки її основою стали приватизаційні майнові та компенсаційні

сертифікати, а також акції пільгового розміщення. На цьому етапі головними учасниками корпоратизації стали працівники підприємств та їх керівництво, які користувалися значними пріоритетами під час купівлі акцій. Результатом став безпрецедентний за масштабами розподіл акцій серед дрібних власників, що дозволило дослідникам (О. Радигін, С. Румянцев, А. Сірко) на даному етапі констатувати формування аутсайдерської моделі корпоративного управління [43, с. 192–193].

Третій етап розвитку корпоративних відносин розпочався у грудні 1997 р. з опрацюванням та внесенням суттєвих змін до Закону «Про господарські товариства». За цей період на розгляд Верховної ради внесено закони проектів «Про акціонерні товариства», «Про корпоратизацію», прийнято новий Цивільний кодекс [36, с. 60] під гаслом створення ефективних механізмів оптимізації структури власності, що зумовило пошук нових схем її формування. Відзначимо, що перші спроби проведення продажу за грошові кошти були здійснені ще у 1996 році у вигляді комерційних і некомерційних конкурсів, грошових аукціонів та продажу пакетів акцій на фондових біржах. Цей процес, на думку Л. Лещенко, «сприяв визначенню реальної ринкової вартості державного майна, оцінка якого іноді спотворювалася в ході довільної оцінки вартості фондів» [19]. Етап характеризувався продажем великих державних об'єктів та активним залученням до приватизаційних процесів зовнішніх інвесторів. Основною відмінністю цього етапу стало проведення продажу акцій за грошові кошти у вигляді комерційних і некомерційних конкурсів, грошових аукціонів та продажу пакетів акцій на фондових біржах.

Сьогодні триває четвертий етап корпоративних відносин, який розпочався з прийняття парламентом в 2008 році Закону України «Про акціонерні товариства», який спрямований на захист прав акціонерів від можливих порушень, які останнім часом мають досить поширений характер. Але даний документ викликав найбільшу проблему – це половинчастість корпоративної реформи, яка почалася з його прийняттям. Прийняття і

редагування закону відбулось настільки швидко, що частину необхідних для нього норм виключили. Недостатньо прораховані економічні, юридичні «вузькі місця», що призводять до думки про намагання навмисної стагнації ситуації в існуючому перехідному стані. Законопроекти з пропозицією залишити старі акціонерні форми (ВАТ і ЗАТ) означає, що буде продовжуватись робота в системі подвійних стандартів та різного ступеня захищеності інвесторів. Можливо, за такої ситуації і перехідний період потрібно було подовжити, прорахувавши ті проблеми, які виникнуть у реально діючих підприємств при трансформації [30].

Слід особливо підкреслити, що посилення ролі держави в економіці в даний час має принципово інший характер, ніж в економіці України протягом 1990-х років. Уряд України в меншій мірі використовує механізми державних капіталовкладень та інші інструменти, безпосередньо пов'язані з бюджетним фінансуванням. Слід зазначити, що почалося формування нової моделі економічного зростання, заснованого в значній мірі на інвестиційній активності корпорацій з переважною участю держави. Дана модель прийшла на зміну моделі економічного зростання за рахунок приватних інвестицій. Відносно подальшого розвитку державних корпорацій слід зазначити, що наступним етапом, має стати їх акціонування, тобто приватизація, якій підлягають в першу чергу організації, що діють в конкурентній частині економіки країни.

1.2. Місце корпоративного управління у процесі діяльності організації

Розглядаючи трактування корпоративного управління з урахуванням міжнародної практики, необхідно відзначити, що проблема корпоративного управління виникла з появою великих корпорацій на рубежі XIX–XX століть, коли став відбуватися процес поділу права власності та управління цією власністю. На початку 30–х років XX століття власники стали розширювати

сфери своєї діяльності, і їм довелося передавати виконавчі функції іншим особам. Найманим виконавцям вищої ланки довірили право прийняття рішень не лише з поточних, а й зі стратегічних питань. Як тільки це сталося, став очевидним конфлікт інтересів управлінців та акціонерів. Акціонерам було потрібне зростання капіталізації, а топ–менеджерам – солідний статус, високу винагороду і бонуси. Звідси історія корпоративного управління – це історія протистояння інтересів цих основних сторін.

Система корпоративних відносин як процес використання управління корпоративною та приватною власністю вперше розглядалася при згадці питань публічної політики в 1932 р в класичній праці професора права А. Дж. Берле і економіста Г. Мінса «The Modern Corporation and Private Property». Сам термін «корпоративне управління» виник в США в середині 1970–х років на хвилі Уотергейтського (Watergate) скандалу і надалі набув поширення в Європі, де були продовжені дослідження в галузі корпоративного менеджменту, корпоративного права та створення корпоративних структур.

Визначення поняття корпоративного управління досить різноманітні. Наукове співтовариство трактує корпоративне управління по-різному:

- як інститут, що впливає на розподіл ресурсів і прибутку в корпорації;
- як правила, які відображають бажання щодо контролю над ресурсами корпорації;
- як інституціональна мережу, за допомогою якої вирішується питання єдності трансакції.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративне управління»

Автори	Визначення
А. Шлейфер, Р. Вишні [88, с. 737]	Шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал.
Д. Деніс [5, с. 4-5]	Набір механізмів (як інституціональних, так і основаних на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують

	вартість компанії для її власників.
Дж. Паунд [32, с. 86]	Суть корпоративного управління – у забезпеченні ефективного процесу прийняття рішень. Необхідна система, за якої топ-менеджери компанії та рада директорів спільно розробляють рішення та залучають до цього акціонерів.
А.Б. Педько [33, с. 111]	Система взаємин, що складається між різними учасниками корпоративних відносин із приводу розподілу влади, власності і доходів в акціонерному товаристві, яка підлягає чіткому правовому регулюванню.
Ю.Б. Вінслав [3, с. 15]	Система управлінських відносин між взаємодіючими господарськими суб'єктами (у тому числі керуючими та підлеглими) з приводу субординації та гармонізації їх інтересів, забезпечення синергії як їхньої спільної діяльності, так і відносин із зовнішніми контрагентами (враховуючи держоргани) у досягненні поставлених цілей.
Дж. Веймер, Дж. Папе [9, с. 154]	Корпоративне управління являє собою специфічну для країни систему, що складають правові, інституціональні та культурні фактори, які формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій.
В. А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко [8, с. 57]	Процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна під час його ліквідації, можливих спекулятивних операцій із корпоративними правами.
С.А. Румянцев [36, с. 13]	Система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства.
С.А. Масютін [24, с. 38]	Сучасний, прогресивний вид управлінської діяльності в межах господарської системи, який характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав

	акціонерів та власників інших цінних паперів підприємства-емітенту
Т.В. Момот [28, с. 111]	Комплексна система внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямована на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів всіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві для максимізації його капіталізації.
МБРР, ОЕСР [14]	Система координації і контролю діяльності підприємства, заснована на поділі прав власності та прав керування, що забезпечує баланс інтересів усіх фінансово зацікавлених сторін.

Особливості представлених визначень, полягають в тому, що вони фокусуються більшою мірою на формальних правилах та інститутах корпоративного управління, а також на неформальній практиці, яка народжувалася в відсутність або в умовах ще не усталених традицій.

Разом з тим, корпоративні менеджери, інвестори та політики схильні використовувати більш вузьке визначення. Для них корпоративне управління – це система правил і інститутів; які визначають контроль і напрямок розвитку корпорації, що відбувається у взаєминах між основними учасниками (акціонерами) корпорації. У доповіді Кедбері (Cadbury) 1992 р присутнє наступне визначення: корпоративне управління є система, за допомогою якої бізнес управляється і контролюється. Незважаючи на авторитетність авторів, з практичної точки зору, це визначення саме по собі вузьконаправлене, оскільки фокусує свою увагу виключно на внутрішній структурі і процесі прийняття рішення в організації [33].

Множинність трактування корпоративного управління простежується також в друкованому виданні України, відповідального за нормативно-правове регулювання в сфері фінансових ринків:

– корпоративне управління – система звітності перед акціонерами осіб, яким довірено поточне керівництво організацією;

– корпоративне управління – спосіб управління організацією, який забезпечує справедливий розподіл результатів діяльності між усіма акціонерами, а також іншими зацікавленими особами;

– корпоративне управління – комплекс заходів та правил, які допомагають акціонерам контролювати керівництво організації та впливати на менеджмент з метою максимізації прибутку і вартості підприємства;

– корпоративне управління – система взаємовідносин між менеджерами компанії та її власниками з питань забезпечення ефективності діяльності організації та захисту інтересів власників, а також інших зацікавлених сторін.

Особливістю і в той же час недоліком наведених визначень є той факт, що вони акцентують увагу на окремих аспектах корпоративного управління. На думку автора, з точки зору процесу управління в організації корпоративне управління слід розглядати як систему взаємовідносин і взаємодій, яка відображатиме інтереси органів управління компанії, акціонерів і зацікавлених осіб і спрямовану на зростання капіталізації компанії та отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності в рамках чинного національного законодавства та з урахуванням рекомендацій кращої практики [36].

У своєму розвитку корпоративне управління, як правило, проходить кілька етапів становлення в залежності від економічного розвитку суспільства і зрілості самої організації.

Відомі численні приклади циклічного розвитку: ринкові цикли, життєві цикли і т.д. Дана обставина характерна і для організацій. Переважаюча тенденція – перехід від закритої форми господарювання до публічної. Порівняльний аналіз індивідуальної та корпоративної форм ведення бізнесу показує, що на певному етапі компанія не може рухатися далі без переходу на новий, черговий етап свого розвитку.

Для вітчизняних організацій з урахуванням особливостей розвитку національної економіки характерні три етапи їх становлення. На початковому етапі розвитку відбувається осмислення загальних концепцій корпоративних

відносин, в основному під впливом міноритарних, іноземних акціонерів. На даному етапі практична цінність корпоративного управління відчувається досить слабо.

Наступний етап характеризується осмисленням основних елементів корпоративного управління, коли організації усвідомлено застосовують різні прийоми і методи з урахуванням свого становища на ринку. Типовими явищами на даному етапі є корпоративна реструктуризація, оптимізація місця корпоративного управління в системі холдингу, впровадження загальновизнаних норм роботи з акціонерами і т.д.

Зрілий етап включає вироблення і прийняття заходів для впровадження більш усвідомленої політики корпоративного управління, оцінку вигод, витрат і ризиків різних моделей корпоративного управління, розробку внутрішніх нормативних документів, регламентують корпоративне управління.

У процесі формування корпорацій особливо загострилася проблема вироблення системи взаємовідносин між органами управління організацій і її власниками (акціонерами, інвесторами), а також іншими зацікавленими сторонами (кредитори, органи влади, партнери компанії і т.д.), яка спрямована на забезпечення ефективності діяльності організації і інтересів власників та інших зацікавлених сторін. Така система отримала назву системи корпоративного управління.

У зазначеній раніше монографії професора М.А. Ескіндарова наводиться інший термін з аналогічним значенням: корпоративна побудова – коло відносин і розподіл відповідних обов'язків між керівництвом і службовцями корпоративної структури і рядовими акціонерами як всередині організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Термін «менеджмент» в країнах з розвинутою ринковою економікою використовується стосовно корпоративно-господарського, виробничого управління. Менеджмент організації – це інструменти, якими користуються менеджери корпоративних структур і їх підрозділів. Він охоплює такі

питання, як інструментарій наукового управління організацією, формування системи управління в корпоративній структурі і управлінська діагностика, створення системи управління виробничо-господарською діяльністю в організації, корпоративні інформаційні системи управління в організації і деякі інші. Таким чином, корпоративний менеджмент в своїй основі займається питаннями ефективного управління корпоративною структурою і її підрозділами.

Корпоративне управління як система взаємовідносин у відомому трикутнику «акціонери – рада директорів – менеджмент» є основою як для забезпечення ефективної діяльності організації в середньостроковій перспективі, так і для успішного стратегічного розвитку. Сформована система взаємовідносин між акціонерами і менеджментом далеко не завжди прозора, ефективна і захищає права інвесторів. Тому численні законодавчі вимоги і правила, так само як і передові принципи корпоративного управління, націлені не стільки на поліпшення результатів діяльності організації, наприклад фінансових, скільки на забезпечення максимального ступеня захисту вкладень інвесторів [17].

Однак організація існує не лише заради збереження вкладених в неї коштів, а й для їх примноження (зростання капіталізації). Для ради директорів, поряд із завданням контролю дій виконавчого керівництва, не менш важливою є задача вироблення та узгодження стратегії розвитку компанії. По-перше, вибір неправильної стратегії може також негативно вплинути на організацію, як недостатній контроль ради директорів за діями менеджменту організації. По-друге, велика ймовірність, що відсутність стратегії серйозним чином вплине на діяльність організації і в підсумку призведе до викривлення фінансової звітності [18].

Звідси випливає, що корпоративне управління – це, в першу чергу, набір механізмів, які використовуються для підтримки адекватного балансу між правами акціонерів і потребами ради директорів і менеджменту в процесі управління організацією. Отже, для корпоративного управління головне – це

процедури, які покликані забезпечити сумлінну, відповідальну, прозору корпоративну поведінку та підзвітність. У той же час, кажучи про менеджмент, мається на увазі механізми, необхідні для управління діяльністю організації.

Взаємозв'язок менеджменту та корпоративного управління представляється особливо актуальною в період кризових явищ в економіці країни. Питання полягає в тому, як змінюються ролі, функції та взаємовідносини ради директорів та менеджерів організації в процесі управління. Для відповіді на поставлене питання доцільно скористатися класифікацією моделей роботи рад директорів:

1. Стратегічна модель. Рада директорів приймає всі ключові рішення.
2. Контролююча модель. Рада директорів контролює роботу генерального директора, який представляє раді варіанти розвитку організації, сценарії дій в різних ситуаціях.
3. Коучингова модель. Рада директорів керує генеральним директором, ставлячи перед ним питання, які змушують його шукати правильні відповіді.
4. Аудиторська модель. Рада директорів здійснює загальний моніторинг бізнесу і не бере участі в практичній роботі організації, довіряючи генеральному директору .

На думку М. Дауні, найбільш ефективною в умовах кризи буде стратегічна модель. Об'єктивно вона призводить до обмеження повноважень генерального директора і детальному контролю ради над його діяльністю. Одночасно члени ради директорів більшою мірою поділяють з ним відповідальність [5].

Хоча, варто звернути увагу, в останнє десятиліття в Україні саме поняття, і навчання коучингу, як професії, набирає все більшої популярності.

В управлінській практиці можливості застосування коучингу надзвичайно широкі:

- мотивація персоналу, оцінка і атестація,
- делегування повноважень, виконання завдання,

- рішення проблем, планування і контроль,
- питання взаємин, розвиток персоналу, • створення команди, групова робота.

Коучинг можна проводити до, після і під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або цілу годину. Таким чином, головний інструмент для керівника, який хоче «включити мізки» своїх співробітників, це ефективні питання. Багатьом керівникам важко поміняти звичний стиль комунікації з підлеглими і замість порад і вказівок почати активно використовувати питання. Для тренування цієї навички коуч-менеджер повинен рекомендувати вправу, ідею якої можна побачити у одного з родоначальників коучингу – Джона Уйтмора. У своїй книзі «Коучинг високої ефективності» він розповідає про те, що свідомо привчав себе на питання своїх співробітників відповідати питанням [44].

Щоб дотримуватися цього правила, тримав на робочому столі табличку з написом «Запитай у відповідь». Уйтмор переконаний, що людям потрібна була не порада, вони просто боялися відповідальності. Згодом співробітники навчилися брати відповідальність на себе. У більшості випадків коучинг застосовується на підприємствах в ролі унікального системного підходу до утворення корпоративної культури, методів розвитку співробітників, створення і реалізації стратегій підприємств. За винятком цього, керівники, які використовують метод коучингу як метод управління персоналом, мають можливість найбільш простіше і ефективніше утримати цінних працівників у своєму підприємстві, тим самим знижуючи плинність кадрів. Коучинг можна застосовувати до всіх співробітників підприємства, але особливо він є необхідним для таких категорій, як: керівники; успішні співробітники; менеджери, які переживають не найкращі часи; працівники, яким необхідні нові навички [44].

Безсумнівно, впровадження коучингу на підприємствах повинно починатися з його топменеджерів. Коучинг для керівників вищої та середньої ланки проводиться з метою: розвитку управлінських навичок; впровадження

коучингу в систему менеджменту організації; залучення співробітників в роботу компанії; адаптації нових керівників; розвитку системного мислення; навчання стрес-менеджменту.

Відомо, що в літературі виділяють наступні види коучингу: індивідуальний, груповий, управлінський, коучинг для окремо взятого проекту, системний. Види коучингу представлені у таблиці 1.2. [23].

Таблиця 1.2

Види коучингу в управлінні організацією

Вид коучингу	Метод навчання
Індивідуальний	Спрямований на придбання досвіду. Систематичне планування навчання. Основу планування складає індивідуальний план професійного навчання, в якому визначені завдання навчання.
Груповий	Метод навчання керівних кадрів, заснований на вирішенні конкретних завдань з виробничої практики. Моделювання організаційної проблеми, яку повинні вирішити учасники групи. Даний метод дозволяє з'єднати теоретичні знання і практичні навички, передбачає обробку інформації, розвиток конструктивно-критичного мислення, творчості в процесах прийняття рішень. Використання ділових ігор дає можливість власникам ролей виробляти альтернативні точки зору
Управлінський	Орієнтує співробітників на підвищення ефективності роботи і розвитку організації. Активний метод навчання (семінари, конференції). Дозволяє брати участь в дискусіях, виробляє способи поведінки в різних ситуаціях
Для окремо взятого проекту	Фахівці розробляють конкретні рішення з проблем управління організації. Розроблені в групах пропозиції передаються керівництву організації для розгляду
Системний	Аналогічний групового, але проводиться з особами, між

	якими існують системні зв'язки (коучинг організаційного розвитку, корпоративний), з метою впорядкувати взаємодії, врахувати інтереси організації в цілому і мати чітке уявлення про цілі на кожній ієрархічній сходинці
--	---

Наголосимо на тому, що менеджмент в стилі коучинг дійсно працював, принципово важливо ключова умова: начальник повинен сприйматися підлеглим як опора, а не як загроза. Для досягнення найбільшої ефективності відносини між керівником і співробітником повинні ґрунтуватися на партнерстві, довірі, безпеці і мінімальному тиску. Люди проявляють ініціативу, коли вони впевнені в собі і в своїх рішеннях. Для формування впевненості в собі людині, крім накопичення успіхів, необхідно ще й розуміти, що успіх або невдача - результат його власних зусиль. Він також повинен знати, що в нього вірять і, коли він робить вибір або приймає рішення, його підтримують, йому довіряють, його не обмежують. Якщо до співробітника відносяться як до рівного, незалежно від того, яку посаду він займає, не виявляють поблажливості, не дають вказівок, які не ігнорують, не звинувачують, не загрожують, що не ображають словом чи ділом – він приймає рішення, успішно діє і бере на себе відповідальність.

Україна поки що тільки починає свій шлях у коучингу, як в практиці, так і в теорії. На сьогоднішній день коучинг в Україні ще перебуває на стадії «поширення» (друга стадія в еволюції розвитку коучингу), тоді як окремі країни світу вже стоять на сьомій – фазі поглибленої професіоналізації. Коучинг в чистому вигляді не має великого поширення. Послуги коучингу надаються нарівні з консалтинговими, так як консалтери ставлять знак рівності між коучем і експертом-порадником.

1.3. Підходи до визначення поняття якості управління організацією та факторів його підвищення

В умовах ринкових відносин та участі України в Світовій організації торгівлі важливим питанням є підвищення конкурентоздатності продукції вітчизняних підприємств. Членство в цій організації відкриває кордони, зарубіжна високоякісна продукція надходить на вітчизняний ринок, що може призвести до втрат ринкових позицій національного виробника. У зв'язку з цим життєво необхідним є підвищення конкурентоздатності вітчизняної продукції та отримання відповідних сертифікатів систем якості, що дозволило б не тільки відстояти свої позиції на власному ринку, але й вийти на світовий ринок. З одного боку, ефективність управління може бути зведена до ефективного керівництва, що розуміється як уміння керівника змусити, спонукати або зацікавити підлеглих діяти продуктивно і з високою віддачею. Разом з тим таке визначення ефективності носить виключно якісний характер і стосовно лише до окремого випадку управління у вигляді керівництва персоналом.

Створення ефективної системи корпоративного управління як у економічно розвинених країнах, так і в країнах з перехідною економікою вимагає дослідження моделей корпоративного управління. Аналіз світового досвіду свідчить, що немає єдиної універсальної моделі корпоративного управління. Згідно з підходом В.І. Шейна [90], сучасні моделі корпоративного управління можна поділити на чотири категорії: 1) за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська); 2) за функціональним призначенням спостережної ради (англосаксонська, японська та континентальна); 3) за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних стандартів); 4) за врахуванням інтересів (стейкхолдерська та акціонерна) табл. 1.3.

Наявні моделі корпоративного управління [26]

Моделі корпоративного управління	Особливості моделей корпоративного управління
<p style="text-align: center;">1. Американська (англосаксонська) модель</p>	<p>Незалежні промислові фірми, що обслуговуються великими банками, об'єднаними через фондовий ринок інституційними інвесторами (тобто фінансування промислового сектору базується на ринку цінних паперів).</p>
	<p>Відсутність бізнес-груп, фірми, що пройшли лістинг на біржі, як правило, не володіють на постійній основі акціями інших фірм, що мають лістинг на біржі.</p>
	<p>Є значний ступінь розпорошеності (роздробленості) акціонерного капіталу найбільших корпорацій.</p>
	<p>Другорядна роль держави, яка згідно зі сформованими традиціями розглядається як небажаний елемент корпоративного будівництва.</p>
<p style="text-align: center;">2. Японська модель</p>	<p>Значна роль держави в розвитку і всебічній підтримці національного бізнесу</p>
	<p>Розвиненість фондового ринку та його невисока ліквідність</p>
	<p>Перехресне володіння акціями компаній корпорації.</p>
<p style="text-align: center;">3. Німецька (континентальна) модель</p>	<p>Пріоритетність позикового банківського фінансування в забезпеченні промисловості грошовими коштами.</p>
	<p>Суттєво менша роль фондового ринку порівняно з американською (англосаксонською) моделлю.</p>
	<p>Високий ступінь концентрації акціонерного капіталу за домінування великих інвесторів.</p>
	<p>Включення до складу корпорації організованих робітників.</p>
	<p>Більший ступінь державного регулювання діяльності європейських корпорацій.</p>

У більш широкому сенсі ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається в різних показниках як об'єкта управління, так і суб'єкта управління (управлінської діяльності), що мають як характеристику результату.

Під результативністю управління зазвичай розуміють його цільову спрямованість на створення корисного продукту, який задовольняє певні потреби і забезпечує досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У даному трактуванні поняття «результативність управління» частково збігається зі змістом поняття «якість управління», яке характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління [7].

Повертаючись до змісту поняття «ефективність» управління, необхідно чітко відрізнити його від терміна ефект. Ефект – це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, який зумовив отримання ефекту (досягнення результату). Інакше кажучи, ефективність – це ефект, який припадає на одиницю витрат ресурсів, витрачених з метою отримання досягнутого результату.

Зважаючи на вищесказане, з позиції розмежування понять ефективність управління і якість управління, можна сформулювати сутність змісту якості управління в такий спосіб. У той час, як ефективність управління в більшій мірі орієнтована на кінцевий результат управлінського процесу, оцінюючи його відповідно до витрат (матеріальними, часовими, трудовими і т.д.), якість управління являє собою категорію, яка застосовується до всіх етапів процесу управління: від появи необхідності в керуючому впливі до отримання бажаного ефекту. Звідси термін «якість управління» виявляється ширше, ніж «ефективність управління», і часто може включати останнім в якості своєї складової частини [20].

Аналізуючи зміст досліджуваного поняття більш глибоко, необхідно відзначити, що якість управління має подвійну природу. З одного боку,

якість управління визначає режими функціонування: організації в межах її можливостей та ефективність процесів, що протікають. Його можна розглядати як функцію численних і різноманітних внутрішніх факторів: професіоналізму менеджерів, ефективності комунікацій; системи прийняття управлінських рішень; оснащеності сучасними технічними засобами і т.д. З іншого боку, воно проявляється в рівні ринкових можливостей організації, що виражається в ступені досягнення цільової функції (стосовно до комерційних організацій – зростання прибутку) і залежить від задоволення суспільної потреби, споживчої корисності товарів, що випускаються (затребуваність та популярність продукту на ринку).

Таким чином, з економічної точки зору, розглядати якість управління організацією поза системою відносин виробництва, реалізації та споживання продукції неможливо. Тому, якість управління завжди пов'язане з такими базовими поняттями, як ринкові результати діяльності та управлінський потенціал. Ринковий підхід до визначення суті якості управління заснований на тому, що, в кінцевому рахунку, якість управління відбивається в здатності управління генерувати та реалізовувати конкурентні переваги. Розмаїття чинників якості управління обумовлює різноманітність джерел і природу конкурентних переваг організації.

Залежно від цілей діяльності та виробничих, інноваційних, інвестиційних, технологічних можливостей організації пріоритет віддається тим чи іншим організаційним змінам. Крім того, комбінування вищевказаних напрямків сприятиме більш стійкого підвищення якості управління. Разом з тим, слід зазначити наступне. Особливістю ринкового підходу до визначення якості управління є та обставина, що якість управління нерозривно пов'язане зі станом навколишнього (зовнішнього) середовища. Таким чином, застосування тих чи інших факторів обмежена ринковими можливостями. Наприклад, підвищення якості управління за рахунок раціоналізації використання ресурсів і впровадження інновацій природним чином передус

поява відповідної необхідності і можливості по розробці нових (економічних, інноваційних та ін.) [26].

Структурний підхід найбільш прийнятним підходом до визначення змісту категорії «якість управління організацією» є принцип багаторівневого опису об'єкта дослідження, при якому він представляється у вигляді ієрархічної структури. В рамках даного дослідження в число складових якості управління включаються два елементи – якість системи управління і якість управління бізнес-процесами. Якість управління слід розглядати за рівнями і, відповідно, його критерії за своєю природою і масштабністю будуть різними. Одні з них будуть характеризувати якість самої управлінської діяльності (якість управлінських рішень, якість управлінських технологій), інші – якість управління організацією як єдиним цілим (адаптивність, конкурентоспроможність).

У рамках даного підходу, на думку автора, доцільно зупинитися на наступних факторах: оперативне управління, стратегічне управління та корпоративне управління.

Оперативне управління являє собою повсякденну діяльність менеджерів з управління різними процесами в організації в рамках забезпечення реалізації стратегії розвитку організації. Звідси вплив даного чинника на якість управління буде полягати в послідовності і кореляції прийнятих рішень, швидкості та результативності їх виконання (не на шкоду ефективності), наявності адекватного контролю з боку менеджерів і ефективного зворотного зв'язку з боку персоналу і ін.

Стратегічне управління знаходиться на щабель вище оперативного і є свого роду відправною точкою останнього. У зв'язку з тим, що за стратегічне керівництво організацією відповідальні і менеджери, і члени ради директорів, даний рівень управління частково перетинається і з оперативним, і з корпоративним управлінням. Оскільки стратегічне управління відповідає за розробку стратегії розвитку організації і контроль за її реалізацією, то безпосередній вплив на якість управління в даному випадку будуть надавати

ступінь дотримання встановлених організацією процедур при прийнятті стратегічних рішень, обґрунтованість таких рішень і швидкість їх реалізації, дієва система звітності та контролю між рівнями управління організацією та ін.

Як вже зазначалося раніше, корпоративне управління асоціюється з вищим рівнем управління в організації. Аналіз публікацій вітчизняних фахівців у сфері корпоративного управління свідчить про те, що найбільший вплив на якість управління в організації в сучасних умовах надають такі його аспекти:

– захист інтересів і ефективна реалізація прав акціонерів, заснована на дотриманні процедур, встановлених законодавством, внутрішніми документами організації та положеннями кращої практики;

– дієва рада директорів, що передбачає об'єктивність і незалежність суджень (наявність незалежних директорів), обґрунтованість і оперативність прийнятих рішень (наявність комітетів ради директорів).

Основним стимулом, що спонукає вітчизняні організації покращувати практику свого корпоративного управління, поступово запозичуючи все більше принципів і аспектів міжнародної практики корпоративного управління, є включення до біржового лістингу акцій організації та необхідність дотримання його правил в частині корпоративного управління.

Висновки до розділу 1

1. Початком розвитку корпоративних відносин в Україні можна вважати 80-90-ті роки минулого століття, коли з'явилися перші корпорації, схожі з сучасними. Безпосередній вплив на становлення процесів корпоративного управління і подальший розвиток вітчизняної моделі корпоративного управління аж до теперішнього часу зробила приватизація державних підприємств.

Одним з найбільш цікавих періодів в розвитку сучасних корпоративних відносин є 2008 рік, до початку якого склалися міцні основи корпоративного управління, включаючи законодавчі та рекомендаційні аспекти, професійні асоціації, що багато в чому сприяло прискоренню розвитку вітчизняних організацій і виходу їх на міжнародні ринки капіталу. Разом з тим, 2008 рік також ознаменувався фінансово-економічною кризою, які поставили під сумнів ефективність існуючих моделей корпоративного управління в цілому і англо-американської моделі зокрема.

Історичний аналіз розвитку корпоративних відносин в загальному і процесу приватизації зокрема дозволяє віднести до характерних особливостей сформованої вітчизняної моделі корпоративного управління такі її риси: значну концентрацію власності, недостатнє розмежування власності та контролю, громіздкі холдингові структури, значну роль держави і слабку роль зовнішніх джерел фінансування.

До вказаного також варто додати порушення еволюційності в розвитку корпоративних структур, що характеризується, в тому числі, відмінністю між їх формою і змістом, і, як наслідок, відсутність достатнього історичного досвіду в досліджуваній сфері. Крім того, наслідки фінансово-економічної кризи привели до збільшення ролі держави в корпоративних відносинах, яке проявляється в основному за допомогою функціонування в різних сферах економіки так званих державних корпорацій.

Дані обставини, в свою чергу, призводять до виникнення такого поняття, як вітчизняна модель корпоративного управління, яка, незважаючи на наявність розрізнених компонентів відомих моделей, проте, являє собою унікальний набір механізмів, інструментів і характеристик, які виділяють її із загального числа.

Беручи до уваги той факт, що на сучасному етапі розвиток корпоративного управління відбувається на тлі наслідків фінансово-економічної кризи 2008 року, думки ряду авторів, а також результати проведених різними організаціями досліджень дозволяють зробити висновок, що стандарти корпоративного управління в вітчизняних організаціях поступово підвищуються, що, безумовно, свідчить про важливість та наростаючому інтерес до даного аспекту управління організацією.

2. Різноманіття трактувань корпоративного управління, як в закордонній, так і у вітчизняній наукових школах, до певної міри ускладнює визначення сутності. Найбільш вдалим з точки зору процесу управління організацією вважається визначення корпоративного управління як системи взаємовідносин та взаємодій, що відображає інтереси органів управління компанії, акціонерів і зацікавлених осіб та спрямована на зростання капіталізації організації та отримання максимального прибутку від усіх видів діяльності організації в рамках чинного національного законодавства та з урахуванням рекомендацій кращої практики.

Зазначимо, що проведений аналіз існуючих публікацій з даної проблеми дозволяє зробити наступний висновок, що корпоративне управління знаходиться на більш високому рівні в системі керівництва організацією, включаючи широкий спектр відносин, який зачіпає не лише структуру органів управління організацією, а й усі зацікавлені сторони, і забезпечує управління компанією в інтересах її акціонерів. Крім того, в ідеальній моделі корпоративне управління та менеджмент – це два самостійних напрямки в управлінні організацією, чії функції перетинаються лише при розробці стратегії розвитку організації та управлінні ризиками.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Принципи, методи і критерії оцінки якості управління організацією

Необхідність оцінки якості управління обумовлена тим, що воно виступає головною умовою, що визначає поточний стан та перспективи розвитку організації. Мета оцінки якості управління полягає у виявленні того, наскільки характеристики обраної моделі управління організацією відповідають вимогам ефективності та конкурентоспроможності. Для цього оцінюється зміст діяльності і встановлюється ступінь раціональності обраних підходів до вирішення проблем управління з позицій вироблення ефективних реакцій на зміни середовища, що сприяють зміцненню позицій організації на ринку, підвищенню рівня функціональної і структурної організованості системи, вдосконалення механізмів самоорганізації.

У більшості випадків аналіз якості управління організацією асоціюється з її перебуванням в кризовому становищі, тому що стандартний аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє виявити суттєві відхилення від нормального стану. Інший поширений випадок – прийняття рішень про прямі інвестиції. Більшість професійних інвесторів (і, в першу чергу, венчурні інвестиційні фонди) перш ніж профінансувати будь-який проект, проводять так звану перевірку «належної сумлінності» (due diligence) організації-реципієнта і згодом ретельно стежать за ефективністю використання своїх інвестицій [68].

Окремо варто відзначити проведення оцінки якості управління організацією, впровадили стандарти менеджменту якості ISO, відповідно до яких повинен проводитися на регулярній основі моніторинг системи якості

менеджменту. Цей стандарт установлює вимоги до системи управління якістю, якщо організація а) повинна показати свою здатність постійно надавати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовника та застосовні законодавчі й регламентувальні вимоги; б) зорієнтована на підвищення задоволеності замовника завдяки результативному застосуванню системи, зокрема процесів поліпшення системи та забезпечування відповідності вимогам замовника й застосовним законодавчим і регламентувальним вимогам [7].

Крім того, останнім часом все частіше аналіз якості систем управління виявляється затребуваним в зв'язку зі створенням або реорганізацією холдингових структур. У разі, коли мова йде про уніфікацію систем управління в організаціях, що входять в холдинг, вкрай важливо визначити яку модель управління прийняти в якості базової. Очевидне рішення полягає в тому, щоб проаналізувати ефективність систем управління в кожній з організацій та взяти за основу найбільш ефективну. Ще більш гостро ця задача стоїть в разі вибудовування централізованої системи управління і при операціях злиття / поглинання. Приймаючи рішення про злиття або поглинання, необхідно пам'ятати, що можливі відмінності в системах управління організацій, можуть істотно вплинути на вартість угоди за рахунок витрат, пов'язаних з проведенням організаційної перебудови [16].

Виходячи з положення про те, що якість управління являє собою об'єктивно існуючу категорію, яка відображатиме реальні властивості управлінської діяльності та обумовлену її спрямованістю, способами здійснення, взаємозв'язком з іншими видами діяльності, можна сформулювати наступні найбільш важливі принципи оцінювання якості управління організацією.

Комплексність оцінок якості. Цей принцип полягає в тому, що судження про якість управління повинно бути багатостороннім, враховувати різні ознаки і властивості, які виражають окремі сторони якості. Оскільки якість управління являє синтетичне поняття, зводиться до єдиного

універсального критерію, то в ідеалі система оцінювання якості повинна бути багатокритеріальною.

Локальні ознаки та критерії дають уявлення лише про певні сторони якості управління, тоді як найбільш повний висновок про якість можна зробити лише на основі систематизованої сукупності ознак, що характеризують всі основні компоненти аналізованих управлінських процесів.

Критеріїв в числовій формі. Кількісні оцінки можуть бути результатом якісного методу, якщо на завершальній стадії якісного аналізу експертним шляхом встановлюється числова оцінка (наприклад, бал, коефіцієнт, прогнозне значення) якісної характеристики.

Слід зазначити, що поділ методів аналізу на кількісні і якісні не носить абсолютного характеру, між ними важко провести межу. Спостерігається тенденція до розширення напівякісних оцінок та критеріїв – порядкових, рангових, інтервальних, які по суті представляють змішані кількісно-якісні показники.

Використання таких оцінок само по собі свідчить на користь поєднання кількісного і якісного аналізу. Поєднання об'єктивних і суб'єктивних оцінок. Аналіз якості управління слід здійснювати як за допомогою суб'єктивних оцінок, що виражають судження керівників, фахівців, так і з використанням об'єктивних оцінок, які визначаються на основі інформації і за допомогою алгоритмів, що не залежать від суджень окремих осіб. Суб'єктивне оцінювання необхідно і неминуче, так як воно дозволяє врахувати індивідуальні думки кваліфікованих фахівців, найбільш розбираються в даному питанні. Але суб'єктивний аналіз здатний привносити елемент свідомого чи несвідомого спотворення оцінок у зв'язку з упередженістю думки та особистою зацікавленістю суб'єкта, аналізує якість [45].

Об'єктивне оцінювання досягається ціною використання лише кількісної інформації та розрахункових процедур, різко обмежує можливості врахування тих найважливіших елементів якості, які не піддаються прямому

вимірюванню і розрахунку. Таким чином, під виглядом об'єктивності в оцінюванні здатні проникати неповнота та непередставницькі оцінки.

Поєднання внутрішнього і зовнішнього оцінювання якості. Внутрішніми, найбільш характерними для управлінської діяльності з огляду на творчий характер, називаються оцінки якості, які здійснюються самими виконавцями, тобто співробітниками організації. Зовнішніми вважаються оцінки якості з боку інвесторів, наукових організацій, інвестиційних банків тощо.

Безперервність здійснення оцінок якості. Оцінювання якості управління повинно бути безперервним, бути присутнім на всіх етапах управлінської діяльності. Чим ближче до завершення знаходяться розробка плану дій та підготовка рішення, тим складніше вносити в них кардинальні зміни, спрямовані на підвищення якості [54].

До числа найбільш поширених методів встановлення якості відноситься порівняння оцінюваного предмета з іншим, що приймається за базу порівняння. Як уже зазначалося, стосовно управлінської діяльності в силу її унікального характеру важко вибрати базу порівняння, так як відсутні еталони, на які треба рівнятися і за результатами порівняння з якими можна було б чітко встановлювати рівень якості. Аналіз наукових матеріалів з даної теми дозволяє виділити кілька видів баз порівняння, за допомогою яких з певною мірою умовності виявляється якість управлінської діяльності та її результати на основі порівняльного аналізу.

Після визначення найбільш підходящого методу для проведення оцінки якості управління в організації (в залежності від цілей проведення оцінки, масштабів організації, можливостей оцінювача, трудових ресурсів тощо) наступним етапом є вибір критеріїв оцінки якості [71].

Критерій якості представляє показник, що характеризує якісні властивості управлінської діяльності та дозволяє сформулювати судження про її якість. Щоб встановити критерії якості, необхідно провести грань між

показниками (параметрами), що характеризують управлінську роботу, і критеріями її якості.

Під показниками управлінської діяльності розуміються будь-які ознаки та властивості діяльності, що характеризують її цілі, призначення, зміст, методи та організацію проведення, терміни виконання, склад виконавців, одержуваний результат, його використання, витрати ресурсів, ефективність, зв'язок з іншими видами діяльності. Одна з можливостей формування критеріїв якості полягає у виділенні з усієї множини таких показників підмножини тих, які найбільшою мірою характеризують якісні властивості управління.

У загальних рисах, можна виділити дві групи критеріїв, що дозволяють судити про якість управління: цільові критерії та критерії якості методів та організації управління.

Цільові критерії відповідно до назви характеризують спрямованість управління на рішення фінансово-економічних проблем, що стоять перед організацією. Вони відображають одночасно результативність управління, тобто міру, в якій управлінські рішення здатні забезпечити досягнення поставлених цілей.

Критерії якості методів і організації управління. Складність застосування цільових критеріїв, що характеризують результативність управління, обумовлена, як зазначалося, неочевидністю отримання бажаних результатів в процесі вироблення управлінських рішень та здійснення управління. Тому при оцінці управління доцільно застосовувати також критерії якості методів та організації управління. Критерії цього виду дозволяють оцінити досконалість способів, методів, технології здійснення управлінських робіт, підготовки рішень, розробки планів, програм та інших форм управлінських документів.

Аналіз наукових розробок показує, що автори постійно намагалися знайти критерій оцінки ефективності управління. У 1954 р Пітер Друкер охарактеризував 7 ключових факторів успіху, які організація повинна

відстежувати для досягнення ефективності. Це задоволення попиту з боку споживача, соціальна відповідальність, результативність працівників, ефективність керівництва, внутрішня продуктивність, настрої персоналу, підготовка керівників, операційний кошторис, нововведення [90].

У 1986 р Том Пітерс і Роберт Уотермен виявили 8 факторів, які характеризують зразкові організації США: вірність своїй справі (вивчення особливостей продукції), орієнтація на дію, обличчям до споживача, зв'язок з життям, ціннісне керівництво (традицію близькості до виробництва), простота форми, скромний штат управління, продуктивність кожної людини (відношення до людини як до джерела якості і продуктивності), свобода і жорсткість одночасно (в організаційній структурі поєднують централізовану і децентралізовану жорсткість по відношенню до важливих речей, лояльність в іншому), самостійність і підприємливість [92].

Узагальнивши ці дослідження Д. Скотт Сінк в 1989 р назвав 7 основних чинників ефективності: дієвість, економічність, якість, продуктивність, якість трудового життя, прибутковість, нововведення.

У даний час поширення набула методика оцінки якості управління на основі критеріїв, що враховуються при преміюванні організації за якість. Найбільш престижною є премія імені Е. Демінга, заснована в 1951 р в Японії (DAP). Оцінка якості діяльності організації здійснюється за 48 показниками за 100-бальною системою, для отримання премії необхідно набрати не менше 75 балів. Відомі також Національна премія за якістю США імені Малькольма Болдріджа, заснована в 1987 р (MBNQA) і Європейська премія за якістю, що присуджується з 1991 р (EQA).

Модель оцінки організації близька до моделі EQA і включає дев'ять критеріїв, які дають можливість виявити напрямки і орієнтири вдосконалення діяльності організації. Зазначені критерії включають в себе лідируючу роль керівництва; політику і стратегію в галузі якості; персонал; партнерство та ресурси; процеси, що здійснюються організацією; задоволеність споживачів і персоналу; вплив організації на суспільство і результати роботи організації.

дану корпорацію. Крім того, – наявність в організації ефективно налагодженої системи корпоративного управління служить для інвесторів доказом того, що їх інтереси мають пріоритет над інтересами менеджерів, а міноритарні акціонери отримують гарантії того, що найбільші акціонери будуть дотримуватися їх права.

На думку Е. Хебгуда, якість корпоративного управління зводиться до належного розподілу повноважень між членами ради директорів, наявності в його складі незалежного директора (директорів) з достатніми повноваженнями і існуванню працюють під його керівництвом ефективних незалежних комітетів, в першу чергу – комітету з аудиту [67].

Вимоги, що пред'являються до якості корпоративного управління вітчизняних організацій, за своєю природою можна розділити на кілька груп (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Система якості корпоративного управління вітчизняних організацій

Як видно з рисунку, регулювання практики корпоративного управління в організаціях не обмежується законодавчими та рекомендаційними

нормами. Інтерес вітчизняних компаній до міжнародного ринку, обумовлений в першу чергу економічними чинниками та певними іміджевими міркуваннями, безумовно, сприяє підвищенню стандартів корпоративного управління з огляду на необхідність дотримання міжнародних норм, включаючи вимоги зарубіжних фондових бірж і положення закону Сарбейнса-Окслі. Закон Сарбейнса-Окслі (англ. Sarbanes-Oxley Act) прийнятий 30 липня 2002, відомий також як «Закон про реформу відкритих акціонерних товариств і захист інвесторів» (англ. Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act) (у Сенаті США) та «Закон про корпоративну і аудиторську звітність і відповідальність» (в Палаті представників США) (англ. Corporate and Auditing Accountability and Responsibility Act), його зазвичай називають Законом Сарбейнса-Окслі (англ. Sarbanes–Oxley), Sarbox або SOX — це федеральний Закон США, який встановив нові або вдосконалені стандарти для всіх американських рад управління публічними компаніями (англ. public company boards), фірм управління і аудиту. Вона названа на честь сенатора США Пола Сарбанеса (демократ від Меріленду) і представника США Майкл Дж. Окслі (республіканець від Огайо) [9].

Рейтинги корпоративного управління є найбільш комплексною оцінкою якості корпоративного управління і засновані на спеціальній аналітичній методології. Найбільш поширеними в Україні є Рейтинг корпоративного управління (РКУ) і рейтинг GAMMA, що привласнюються вітчизняним організаціям рейтинговим агентством Standard & Poor's.

Standard & Poor's проводить аналітичні дослідження фінансового ринку та є автором і редактором американського фондового індексу S&P 500 та австралійського S&P 200. Сьогодні Moody's та Standard & Poor's контролюють 4/5 світового обсягу рейтингово-кредитних послуг, не мають у світі рівноцінних конкурентів, тому вважаються монополістами у цій сфері бізнесу. Зважаючи на сучасний стан розвитку рейтингових послуг у світі, можна констатувати багато проблем, пов'язаних із підходами до рейтингового оцінювання фінансових інструментів на ринках цінних паперів

та структурою рейтингового бізнесу загалом. Сьогодні на ринку чітко виражена олігополія рейтингових агентств, на що вже звертали увагу і що зумовлюється значним впливом передових рейтингових агентств на ринку цінних паперів; проблема адекватності моделей рейтингового оцінювання особливостям функціонування ринків цінних паперів у різних країнах [50].

Мета рейтингу корпоративного управління зазвичай полягає в порівняльному аналізі поточних стандартів управління щодо існуючих оптимальних моделей. Рейтинг відображає думку агентства щодо того, якою мірою практика корпоративного управління даної організації відповідає кодексам, принципам та стандартам у цій галузі. Результати оцінок характеризують рівень інвестиційної привабливості бізнесу і служать інструментом, що сприяє поліпшенню існуючих в організації механізмів і методів корпоративного управління.

Процедура рейтингування передбачає сукупність дій у процесі співпраці рейтингового агентства та компанії-замовника, що забезпечує цілісність та достовірність рейтингових досліджень. Щоб рейтингова оцінка була корисною для споживача, вона повинна бути об'єктивною та обґрунтованою, доступною та періодично поновлюватися. У міжнародній практиці використовують два підходи до оцінки кредитоспроможності компанії-замовника: рейтинг на основі аналізу та рейтинг на основі моделі. У першому випадку аналітики одержують інформацію про фінансовий стан безпосередньо від замовника, шляхом застосування математичних методів проводять відповідні розрахунки і роблять висновок про фінансовий стан та ризику компанії. Другий підхід передбачає аналіз фінансових даних із використанням математичних моделей [12].

Разом з тим, з огляду на, що особливістю рейтингів є визначення загального рівня розвитку корпоративного управління в організації, то істотним недоліком такого підходу є відсутність думок експертів, що визначають значення рейтингу, про конкретні порушення практики корпоративного управління в організації.

Комплексні дослідження корпоративного управління також формують рейтинги корпоративного управління організацій, але за окремо взятими компонентами якості корпоративного управління. До таких досліджень можна віднести, наприклад, щорічні дослідження Standard & Poor's інформаційної прозорості організацій, в яких аналізуються понад 100 аспектів розкриття інформації, що характеризують структуру власності і відносини з інвесторами, фінансову і операційну інформацію, структуру і методи роботи ради директорів.

Слід також відзначити такі дослідження, як Національні доповіді з корпоративного управління, в яких аналізується загальний стан корпоративного управління в вітчизняних організаціях, а також дослідження і звіти провідних консалтингових організацій про практику корпоративного управління вітчизняних та зарубіжних організацій (KPMG, McKinsey і ін.).

Відмінною особливістю і в той же час недоліком таких досліджень є виявлення загальної тенденції серед безлічі організацій щодо практики розвитку корпоративного управління. При цьому, незважаючи на докладний опис найбільш поширених проблем, з якими організації стикаються в процесі здійснення корпоративного управління, акцент, проте, робиться не на окремо взятій організації, а на загальному тлі і стані корпоративного управління в країні в цілому.

2.2. Основні фактори впливу корпоративного управління на якість діяльності організації

Розвиток ринку та відкритість економіки призводять до поступового підвищення уваги з боку вітчизняних організацій до питань корпоративного управління. Зростання капіталізації ринку, доступ до зовнішнього фінансування, вибудовування довгострокових партнерських відносин, розширення бізнесу можливі тільки за умови створення якісної системи корпоративного управління організацією.

Говорячи про специфіку системи корпоративного управління організацією, слід зазначити, що висока ступінь концентрації власності в великих і більшості середніх організацій змінює механізми її функціонування в порівнянні з країнами з розпорошеною структурою власності, перш за все США.

Класична схема взаємовідносин в системі корпоративного управління спирається на теорію управління поведінкою виконавця (agency theory), яка покладає на раду директорів завдання контролю і моніторингу за діями менеджменту в інтересах акціонерів, щоб зменшити ризик його (менеджменту) опортуністичної поведінки по відношенню до об'єктів чужої власності. На цій аксіомі базуються всі інші побудови та рекомендації щодо створення системи корпоративного управління в організації та розподілу ролей між її учасниками. Класична модель робить кілька принципових припущень: у компанії є багато власників, власники відділені від безпосереднього управління компанією, менеджери працюють за наймом (і не є власниками) і рада директорів включає в себе представників власників і діє в їх інтересах [54].

Як показують емпіричні дослідження організацій, перші три допущення в Україні дотримуються не в повній мірі – власники продовжують відігравати активну роль в управлінні, а наймані менеджери отримують обмежені повноваження в порівнянні з менеджерами-співвласниками. Крім того, в Україні основним завданням корпоративного управління є не стільки забезпечення ефективного контролю за найманим менеджментом з боку дрібних акціонерів, скільки вибудовування відносин між контрольними (або дуже великими) і міноритарними акціонерами [16].

Тут треба також відзначити, що система корпоративного управління організацією увібрала в себе елементи правових систем різних країн. При спільності базових підходів між розвиненими ринковими економіками існують помітні відмінності в розумінні ролі кожного з органів управління організацією. В американських та британських організаціях зазвичай

створюється один колегіальний орган управління – рада директорів, якому збори акціонерів делегує всі основні функції, повноваження та відповідальність. Деякі з членів ради можуть одночасно володіти виконавчими повноваженнями: генеральний директор організації практично завжди входить до ради директорів або навіть є його головою. Правова традиція країн континентальної Європи, насамперед Німеччини, передбачає функціонування не одного, а двох колегіальних органів управління, тобто наглядової ради та правління. Перехресне членство членів правління і наглядової ради не допускається, а всі основні рішення приймаються на рівні генерального директора і правління [46].

Аналіз практики розподілу повноважень між органами управління не дозволяє зробити однозначний висновок про її структуру. З одного боку, керівництво повсякденною діяльністю організації покладено на виконавчі органи, що на перший погляд вписується в модель двох рад в руслі німецької традиції. З іншого боку, наділення ради директорів кількістю стратегічних повноважень і функцій характерно для англо-саксонської системи. Існуючий дуалізм в розподілі повноважень – це не німецька модель (реальна влада перетікає до ради директорів), але і неамериканська (зберігаються повноваження правління, а генеральний директор не може очолювати раду директорів) – призводить до виникнення на практиці значних проблем в ході процесу корпоративного управління в цілому і прийняття деяких управлінських рішень зокрема.

На початку XXI століття розвиток системи корпоративного управління в Україні відбувалося на тлі порівняно високих темпів економічного зростання, високої кон'юнктури на ринках, підвищення макроекономічної стабільності в результаті поліпшення зовнішніх характеристик бюджетної системи, деякого зниження рівня інфляції, а також згортання масштабних процесів реформування.

Головною подією другої половини 2008 р стало поширення впливу світової фінансової кризи на Україну та переростання в економічну.

Глобальна фінансова криза рельєфно виявила все найбільш очевидні «вузькі місця» в практиці корпоративного управління: відсутність ефективної системи управління ризиками, формальний та декоративний характер цілого ряду корпоративних процедур.

Серед інших проблем можна також виділити відсутність необхідних професійних якостей та навичок у багатьох членів рад директорів, дефіцит експертів в сфері фінансових ринків серед вищої ланки менеджерів, недостатній рівень прозорості, виборчий характер інформації, що розкривається корпоративної інформації тощо [49].

Однак поліпшення корпоративного управління як і раніше залишається актуальним завданням. При цьому якщо до кризи основною метою впровадження кращої практики корпоративного управління була підготовка до проведення аналізу та залучення нових інвесторів, то першочергове завдання в поточному періоді для багатьох організацій зводиться до виживання в кризових умовах і, при успішному розвитку подій, заняття більш міцних позицій на зміненому ринку.

Повертаючись до факторів підвищення якості управління організацією, а саме до перерахованих аспектів корпоративного управління, доцільно розглянути реалізацію кожного з них в організаціях на практиці.

Крім того, в понятті кращої практики корпоративного управління також відбуваються свого роду концептуальні зміни: зовнішні атрибути корпоративного управління в вигляді формально прийнятих внутрішніх документів (наприклад, кодекси корпоративної поведінки, ділової етики) приймають другорядне значення, а основна увага зосереджується на найбільш значущих і важливих аспектах корпоративного управління, таких як незалежність ради директорів, управління ризиками тощо [29].

Проблеми корпоративного управління, які проявляються в найбільших вітчизняних організаціях, концентруються навколо конфліктів між міноритарними акціонерами з одного боку і контролюючими великими акціонерами з іншого. Це означає, що розглядаючи проблеми

корпоративного управління в Україні, доцільно виходити за рамки класичної теорії корпоративного управління, заснованої на конфлікті між акціонерами і менеджерами корпорації.

Насправді на перше місце часто виходить конфлікт інтересів мажоритарних і міноритарних акціонерів. У міжнародних і національних кодексах корпоративного управління також наводяться визначення поняття незалежного директора. У Великобританії, наприклад, невиконавчий директор вважається незалежним, якщо рада директорів визнає, що такий директор незалежний за своїм характером і в своїх судженнях і що у нього немає ніяких зв'язків та обставин, які могли б вплинути на судження такого директора (або створити враження такого впливу).

У той же час, численні визначення, в яких детально описуються характеристики директорів, можуть лише заплутати картину. Насправді, поняття і визначення незалежності не обов'язково має бути складним або заплутаним. Рада інституційних інвесторів (Council of Institutional Investors) пропонує дуже просте визначення незалежного директора – це особа, яка пов'язана з корпорацією виключно в силу свого членства в раді директорів [83].

Провідні вітчизняні організації активно використовують потенціал і переваги незалежних директорів для зміцнення довіри з боку інвесторів, підвищення вартості бізнесу і залучення капіталу. Крім того, правила лістингу найбільших міжнародних бірж вимагають наявності незалежних директорів у складі ради директорів котируються емітентів першого рівня.

Аналіз вітчизняної практики корпоративного управління дозволяє виділити наступні основні функції незалежного директора:

- контроль за діяльністю менеджменту;
- дотримання в раді директорів балансу інтересів акціонерів, в тому числі держави (в компаніях з державною участю);
- стратегічне консультування і надання підтримки менеджменту з розвитку бізнесу;

- допомогу в залученні інвесторів;
- посередництво у вирішенні конфліктних ситуацій в інтересах компанії.

Досить поширеною є думка, що незалежні директори потрібні тільки для публічних організацій. З одного боку, дійсно, наявність незалежних директорів є вимогою регуляторів або включено в вимоги до біржового лістингу організації. З іншого боку, наявність незалежних директорів у складі ради директорів є важливим індикатором інвестиційної привабливості компанії. Відомий ряд прикладів успішного розвитку компаній, які запросили незалежних директорів. У вітчизняних організаціях незалежні директори часто запрошуються до ради за наполяганням інвестиційного банку-консультанта, який готує компанію до аудиту. При цьому особливо підкреслюється міжнародна популярність і репутація кандидата. Як правило, саме турбота про репутацію і професіоналізм сприяють дотриманню незалежним директором принципів відсутності конфлікту інтересів та прийняття зважених рішень при голосуванні на засіданнях ради директорів. Сума винагороди незалежних директорів, як правило, нижче, ніж у топ-менеджерів організації, що пояснюється тим, що незалежні директори не працюють в організації на умовах повної зайнятості. Зазвичай вони беруть участь 4–6 разів на рік в засіданнях ради директорів і 3–4 рази в засіданнях комітетів ради директорів [41].

У цілому варто відзначити, що, незважаючи на активне впровадження в практику корпоративного управління в Україні інституту незалежних директорів, рада директорів в більшості організацій є похідною від структури власності, а структура власності і система контролю такі, що в дійсності говорити про незалежність та об'єктивність суджень членів ради директорів більшою мірою лише з формальної точки зору.

Іншим аспектом ефективної діяльності ради директорів є наявність в його структурі спеціалізованих комітетів. Як необхідності їх створення в організації можна відзначити наступне. В акціонерній практиці актуальним є питання про право членів ради директорів на інформацію, так як в даний час

воно досить обмежена. Як правило, перед проведенням засідань ради директорів їм надається тільки той обсяг інформації, який виконавчі органи визнають за необхідне представити, тоді як отримання більш докладної і більш об'єктивної інформації про фінансово-економічний стан організації є скрутним. Дана проблема актуальна не лише для вітчизняних організацій. Так, проведене компанією McKinsey дослідження структури та положення рад директорів в корпораціях свідчить, що члени рад директорів у процесі своєї діяльності відчують брак інформації з таких питань, як фінансове становище компанії, стратегічний розвиток і оперативне управління [45].

Модель McKinsey 7S включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навики і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує відстежуючий механізм, щоб виявити проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення. Модель McKinsey 7S передбачає використання аналізу нечіткої логіки зразкового використання, у процесі якого розглядається сім вимірів підприємства та здійснюється оцінювання поточної ситуації і готовності підприємства до змін. Як результат, стає можливим ідентифікувати слабкі області (складові) підприємства, які, можливо, приводять до кризових ситуацій та невдач [52; 55, с. 53].

Усі сім складових поділяються на дві групи: «тверді» (раціональні) та «м'які» (емоційні) (рис. 2.3.).

Огляд літературних джерел дозволив узагальнити та представити наступний опис елементів підприємства за моделлю McKinsey 7S:

Стратегія – план підтримки та побудови конкурентних переваг підприємства та заходи, спрямовані на реагування або передбачення змін зовнішнього середовища та, відповідно, підтримки конкурентоздатності.

Структура – представляє поділ підприємства на організаційні одиниці, взаємозв'язки між ними, також включає інформаційні зв'язки та демонструє ієрархію підпорядкованості та відповідальності. Інакше кажучи, структура –

це шляхи структуризації організації та побудови взаємозв'язків; основа для спеціалізації і координації впливів першочергово щодо організації, розмірів підприємства та диверсифікації. Структура вважається одним з найбільш очевидних та наглядних елементів підприємства та таким, який найбільш легко піддається змінам.

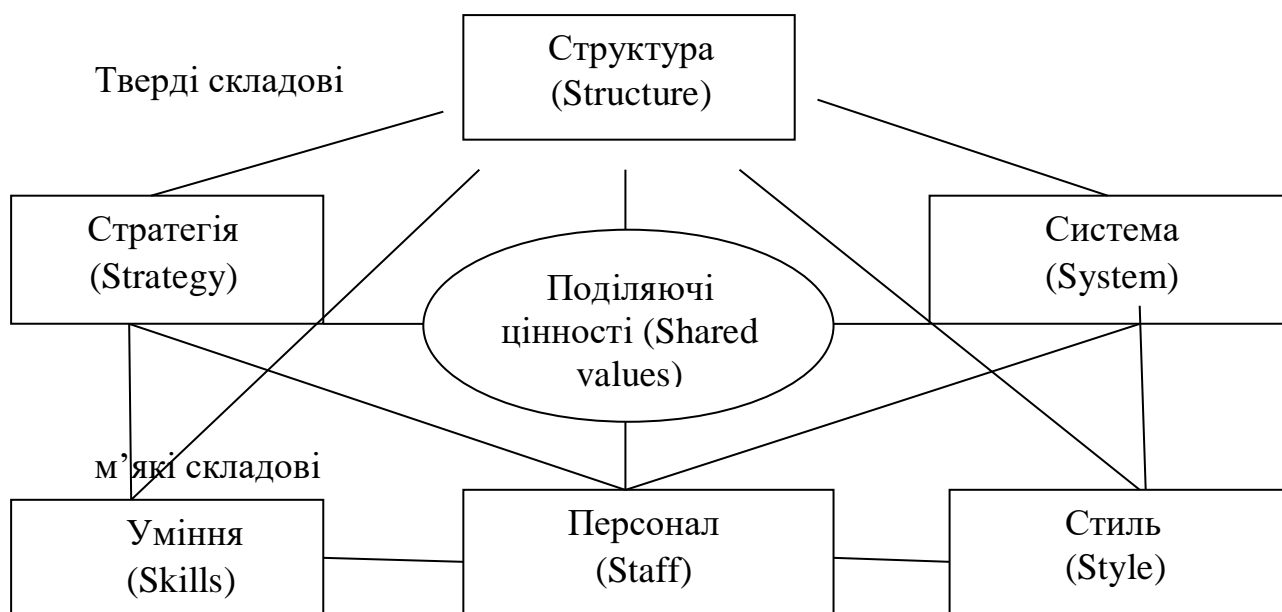


Рис. 2.3. Модель McKinsey 7S

Системи – щоденні дії і процедури, до яких залучаються працівники, щоб досягнути відповідних результатів у роботі; формальні і неформальні процедури, які підтримують стратегію та структуру. Системи є потужнішими, ніж вважається, та повинні бути головними для менеджерів упродовж упровадження змін.

Навики і вміння – фактичні навики і компетентність працівників, які працюють на підприємстві. Упродовж організаційних змін виникає питання: які навики необхідно зміцнювати та розвивати для ефективної реалізації нової стратегії чи впровадження нової організаційної структури? Персонал (штат). Управління персоналом – процеси, які використовуються для розвитку менеджерів, процеси соціалізації, шляхи формування основних (номінальних) цінностей менеджерів, шляхи представлення молодих кадрів

компанії та допомоги в управлінні кар'єрами працівників, їх мотивацією, винагородою тощо.

Стиль/культура – представляє в основному стиль та культуру управління менеджерів верхнього рівня. Культура організації, складається з двох компонентів: - організаційна культура: домінуючі цінності і віра, норми, які розвиваються та через певний час стають відповідними стійкими (тривалими) особливостями організаційного життя – атмосфери в організації; стиль управління: більше уваги на те, що менеджери роблять, ніж що вони говорять; як менеджери компанії витрачають свій час; на чому вони концентрують увагу.

Загальні цінності – представляють основні цінності компанії, що є основою культури ведення загального бізнесу і загальної професійної етики – це норми і стандарти поведінки працівників, ведення бізнесу, тому вони є основою (фундаментом) кожної організації (підприємства). Розміщення елемента «Загальні цінності» посеред моделі робить наголос, що ці цінності центральні щодо розвитку всіх інших елементів. Зміна загальних цінностей приводитиме до зміни усіх інших елементів [52; 60; 83, с. 41].

Вирішенню цієї проблеми багато в чому сприяє намітилася в організаціях тенденція створення при раді директорів постійно діючих спеціалізованих комітетів, службовців інструментом попереднього опрацювання питань перед їх винесенням на засідання ради директорів і сприяють прискоренню процесу прийняття рішень. Такі комітети формуються в основному з числа незалежних директорів, так як комітет, більшу частину членів якого становлять особи, які є співробітниками організації або її афілійованими особами, які не буде сприйнятий інвесторами як фактор, який свідчить про існування в організації ефективної системи корпоративного управління.

Частка рад директорів, що мають в своєму складі комітет з кадрів і винагород, продовжує зростати, і це говорить про те, що ради директорів,

спираючись на принципи корпоративного управління ОЕСР, вводять ці комітети в свою структуру.

Кількісний склад комітетів повинен забезпечувати можливість всебічного обговорення питань, що розглядаються з урахуванням різних думок. Як правило, комітети формуються в складі 3–7 осіб. Оскільки участь у роботі комітету вимагає від членів ради директорів ґрунтовного розгляду кожного питання, що обговорюється комітетом, рекомендується обмежувати можливість участі членів ради директорів в роботі декількох комітетів.

Комітети ради директорів створюються як радчо-консультативні органи для попередньої підготовки та узгодження проектів рішень з тих питань, які вимагають такої підготовки, а також для виконання функцій постійного моніторингу діяльності організації. Важливою особливістю діяльності комітетів є їх досить регулярний, безперервний характер роботи, що дозволяє досягти тих цілей, досягнення яких неможливо в режимі роботи ради директорів (періодичні засідання).

Кожне акціонерне товариство самостійно визначає структуру і чисельний склад комітетів виходячи з кола найбільш важливих і проблемних питань, що існують в ньому. До найбільш поширених у вітчизняній практиці корпоративного управління відносяться такі комітети:

– Комітет з аудиту. Комітет покликаний забезпечити вибудовування системи власного контролю за роботою менеджменту. Конкретні обов'язки комітету можуть бути різними в залежності від виду, складності та обсягу діяльності організації, проте відповідно до рекомендацій передової практики на комітет покладаються в основному функції контролю в наступних трьох областях: фінансова звітність, перевірка ефективності механізму внутрішнього контролю та контроль за роботою зовнішнього аудитора. У вітчизняних умовах важливим завданням є налагодження взаємодії між комітетом з аудиту та ревізійною комісією.

– Комітет з кадрів і винагород. У компаніях, що працюють на розвинених ринках, зазвичай створюються два комітети: з кадрів

(призначень) і з винагород, а в Україні вони практично завжди об'єднані в один комітет. Комітет розглядає і визначає систему спадкоємності не тільки членів ради директорів, але і генерального директора і топ-менеджерів, відповідає за керівництво вибудовуванням в організації системи винагороди та ув'язки мотивації членів ради директорів, генерального директора і топ-менеджерів з розробкою ключових показників ефективності.

–Комітет зі стратегічного планування. У провідних західних організаціях комітети за стратегією, як правило, не створюються, вони формуються і активно діють в тих компаніях, в роботі яких спостерігаються кризові явища. В силу відмінності ринку від стаціонарного західного в багатьох організаціях в складі ради директорів працює комітет зі стратегії, який розглядає і аналізує питання стратегічного розвитку компанії, включаючи визначення пріоритетних напрямків діяльності, стратегічних цілей та стратегічних ризиків, інвестиційної та кредитної політики і т.д.

Поряд з постійно діючими, у міру необхідності, рада директорів може створювати тимчасові комітети для вирішення конкретних завдань, що мають для даної організації протягом певного періоду особливу важливість. Принципи організації роботи таких комітетів можуть бути більш гнучкими та зафіксовані в тимчасових положеннях, термін дії яких обмежений періодом функціонування того чи іншого комітету.

В умовах кризи в якості ключового зміни ролі комітетів найбільшою мірою наголошується на необхідності активного їх залучення до діяльності організації. Крім того, питання про скорочення кількості існуючих в організаціях комітетів не розглядається, хоча в той же час, ряд експертів дотримується думки про формальності їх діяльності та неможливості ніяких змін в умовах кризи.

2.3. Система управління ризиками як фактор впливу корпоративного управління на якість діяльності організації

З огляду на позначених позитивних ефектів, що виявляються в організації в зв'язку з впровадженням та подальшої ефективної налаштуванням системи корпоративного управління, досить цікавим є питання про роль корпоративного управління в системі управління організацією в контексті ступеня впливу рівня розвитку корпоративних відносин в організації на якість її діяльності.

Управління ризиком (ризик-менеджмент) – процес прийняття та виконання управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив на організацію збитків, викликаних випадковими подіями [27].

Хоча управління ризиком базується на загальних принципах, цей процес має свою специфіку на кожному рівні. З огляду на можливості появи для окремої виробничо-господарської одиниці великих втрат, пов'язаних з реалізацією економічного ризику, проблема управління ризиком на рівні організації стає особливо актуальною.

У світовій та вітчизняній спеціальній літературі поняття «управління ризиком» («ризик-менеджмент») використовується в широкому та вузькому сенсах. У широкому розумінні управління ризиком (ризик-менеджмент) є мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому розумінні управління ризиком (ризик-менеджмент) являє собою процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких випадково виникаючих збитків організації [28].

Зазначимо, що оцінку зазначеного впливу доцільно провести в кілька етапів (рис. 2.4.).

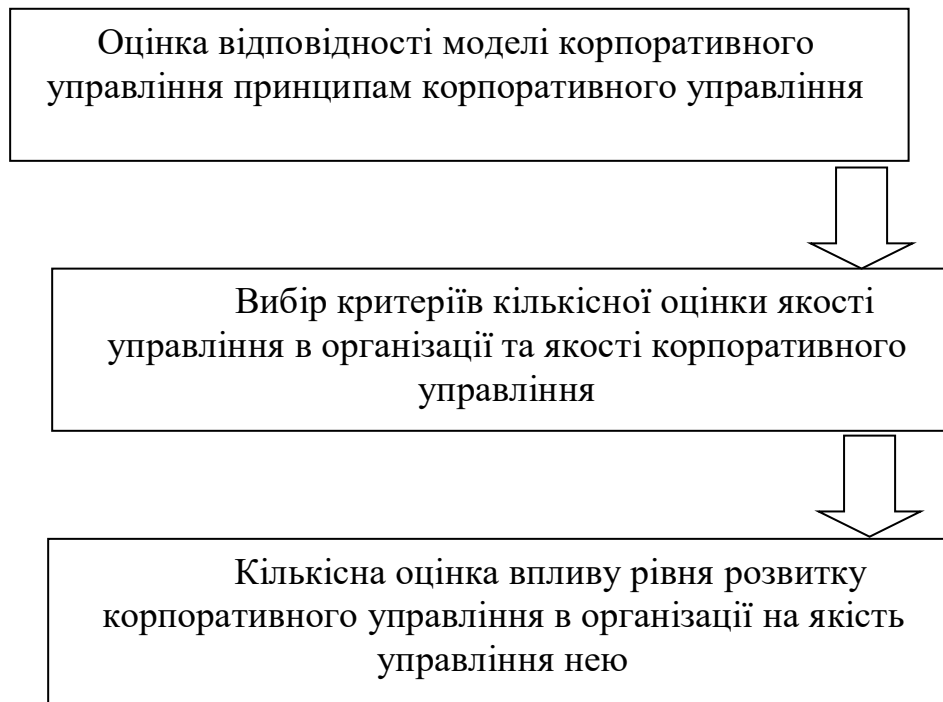


Рис. 2.4. Визначення впливу корпоративного управління на якість діяльності організації

Оцінити загальний стан корпоративних відносин в Україні можна, проаналізувавши модель корпоративного управління організацією на предмет закріплення в існуючих законодавчих актах у сфері корпоративного управління базових принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Результати даного аналізу дозволять сформулювати думку про ступінь відповідності корпоративних відносин та інфраструктури корпоративного управління в Україні міжнародним стандартам та нормам.

У рамках даного етапу доцільно також провести аналіз існуючої практики корпоративного управління в організаціях за такими чинниками. Виявлення найбільш поширених проблем, з якими стикаються організації в процесі здійснення корпоративного управління, дозволить визначити вузькі місця в сфері його регулювання на національному рівні та напрямки щодо вдосконалення розвитку корпоративних відносин на перспективу.

Вибір ключових показників для оцінки якості управління в організації та якості корпоративного управління дозволить визначити наявність взаємозв'язку між рівнем розвитку корпоративних відносин в організаціях і їх інвестиційною привабливістю, що, в свою чергу, дозволить відповісти на питання про те, в якій мірі корпоративне управління впливає на якість управління в організації в цілому.

Ступінь дотримання корпораціями базових принципів належного корпоративного управління стає все більш важливим фактором при прийнятті рішень з питань інвестицій. Особливе значення мають відносини між практикою управління корпораціями і можливостями організацій знаходити джерела фінансування, використовуючи набагато більш широке коло інвесторів. Якщо організація хоче скористатися всіма перевагами глобального ринку капіталу та залучити довгостроковий капітал, методи корпоративного управління повинні бути переконливими та зрозумілими.

Необхідність для організацій займатися питаннями корпоративного управління пов'язують, перш за все, із залученням інвестицій шляхом публічної пропозиції своїх акцій на біржовому ринку. А так як серед інвесторів, які купують акції організацій, дуже велику частку складають іноземні інвестори, то умовою успішного їх залучення, вважається ступінь відповідності чинного корпоративного законодавства загальноприйнятим міжнародним співтовариством стандартам і нормам.

В якості таких стандартів автором обрані принципи корпоративного управління ОЕСР, а методика проведення даного дослідження ґрунтується на застосуванні критерію якості методів і організації управління – відображення того чи іншого принципу корпоративного управління в законодавстві.

Принципи корпоративного управління ОЕСР, прийняті в 1999 році, були переглянуті в 2004 р, причому з урахуванням досвіду країн не лише ОЕСР, але і не входять в ОЕСР, що фактично було обумовлено декількома причинами. По-перше, корпоративні скандали в найбільших організаціях світу давали зрозуміти, що необхідно змістити акценти на індивідуальні

принципи корпоративного управління (наприклад, права акціонерів, обов'язки рад директорів, рад аудиторів). По-друге, стало очевидним, що багато ринки, що розвиваються, на відміну від економічно розвинених країн ОЕСР, не мають інституційних структур, що забезпечують верховенство закону, тому вони потребували додаткового керівництва з розвитку і становленню інститутів, необхідних для просування основ корпоративного управління [37].

Разом з тим, необхідно також відзначити наступне. Як обґрунтування впровадження того чи іншого правила (правової норми) в одній країні часто виступає аргумент про успішне використання аналогічного правила в іншій країні. З одного боку, певний рівень гармонізації має свої переваги, в першу чергу, з точки зору прогнозованості стану ділового середовища для іноземних інвесторів. Однак, з іншого боку, національні відмінності в корпоративному законодавстві досить великі.

Міжнародний і вітчизняний досвід реформ застерігають від сліпого копіювання зарубіжної практики. В Україні більшою мірою сильні традиції континентального права, заснованого на більш абстрактних правилах, ніж англосаксонського. Одним із проявів їх відмінностей є той факт, що відповідно до англосаксонської системи член ради директорів може бути членом правління організації. Означене в більшій мірі відображає тенденцію покладатися на рішення, ніж використовувати законодавство, засноване на абстрактному принципі поділу відповідальності між радою директорів і правлінням: правління здійснює поточне керівництво організацією, а рада директорів – нагляд за її діяльністю. Подібна ситуація характерна, зокрема, для Німеччини, де члени ради директорів можуть входити до складу правління тільки у виняткових випадках [35].

Розвиток ринкових відносин в Україні зажадало істотної модернізації розроблених правил принципів корпоративного управління. Однак багато хто з них, закріплені законодавчо і згодом допрацьовані судовою практикою, не забезпечують належних гарантій захисту інтересів учасників ринку, і, перш

за все, інвесторів і кредиторів. Удосконалення механізмів корпоративного управління є важливою умовою довгострокового економічного розвитку і має здійснюватися на основі аналізу господарських відносин, що існує нормативного регулювання, історії його розвитку та практики застосування з урахуванням міжнародного досвіду адаптації основних правил і правових принципів.

Грунтуючись на проведеному аналізі практики корпоративного управління в вітчизняних організаціях та складається з системи правового регулювання, вдосконалення механізмів корпоративного управління доцільно зосередити на таких основних напрямках:

- розвиток корпоративного законодавства еволюційним шляхом за мірою необхідності. Як вже зазначалося вище, сліпе копіювання норм і правил корпоративної поведінки, позитивно зарекомендували себе в міжнародній практиці, досить часто виявляється неефективним в силу національних особливостей та особливостей правового регулювання.

- вдосконалення законодавства в тих галузях, які опинилися за межами ефективного нормативного регулювання. Мається на увазі прийняття нових нормативних актів і ліквідація існуючих прогалин в сфері корпоративного законодавства в таких галузях, як розкриття інформації про структуру власності, дивідендна політика, розширення визначення поняття незалежного директора і ін.

- вдосконалення Кодексу корпоративної поведінки в Україні. Більшість відомих кодексів корпоративного управління, на відміну від вітчизняного аналога, були переглянуті з тих чи інших причин з урахуванням світових тенденцій в діловій практиці, в зв'язку з чим виникає необхідність в модернізації Кодексу корпоративного поведінки в Україні з урахуванням змін в понятті кращої практики корпоративного управління та особливостей вітчизняної моделі корпоративного управління. Крім того, в назві Кодексу необхідно замінити термін «поведінка» на термін «управління», так як документ регулює управлінський, а не поведінковий аспект взаємин між

акціонерами, радою директорів і менеджментом. Така заміна може істотно змінити зміст і сутність документа, а також дати бізнесу чіткіше розуміння доцільності його застосування [1].

У світовій практиці досить поширеним є свого роду апробування окремих положень законодавства на невеликому числі організацій шляхом включення відповідних правил в акти рекомендаційного характеру, обов'язкові до застосування обмеженим числом організацій. У разі ефективності пропонованих норм вони закріплюються на законодавчому рівні.

Таким чином, основні рекомендації щодо вдосконалення стандартів та норм корпоративного управління організацією полягають у подальшому поліпшенні якості встановлених законом правил, оскільки ситуація в Україні характеризується відносною слабкістю механізмів правозастосування, що в певній мірі обумовлено високою концентрацією прав власності.

Один з найбільш важливих аспектів стосується необхідності підтримки балансу між стимулами для контролюючих акціонерів і захистом прав міноритарних акціонерів. Поступове вдосконалення законодавчої бази, в тому числі через гармонізацію правил з аналогічними нормами міжнародного законодавства, може зіграти тут помітну роль [11].

Вжиття дієвих заходів щодо вирішення наведених проблем в сфері корпоративного управління організацією буде грати багато в чому визначальну роль для підвищення інвестиційного іміджу України в цілому та інвестиційної привабливості організацій зокрема.

Вибір критеріїв кількісної оцінки якості управління в організації і якості корпоративного управління нею. Проблема взаємозв'язку якості корпоративного управління і результатів діяльності організації продовжує залишатися в центрі уваги вчених. Сьогодні не припиняються суперечки щодо ролі корпоративного управління і критеріїв оцінки результативності організації, а значить, і розуміння механізму такої можливої взаємозв'язку неоднозначно.

При цьому результати ряду досліджень показали, що капіталізація організації залежить, в числі іншого, і від рівня розвитку системи корпоративного управління організацією. Беручи на себе підвищені зобов'язання з впровадження кращої практики корпоративного управління, організація, в кінцевому рахунку, отримує додаткову вигоду від високого рівня розвитку системи корпоративного управління у вигляді більш високої ціни на свої акції.

Гіпотеза про позитивний вплив ефективної системи корпоративного управління на фінансову результативність висувалася неодноразово і результати міжнародних і вітчизняних досліджень однозначно підтверджують цю тенденцію, причому як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Зокрема, щоб перевірити наявність зв'язку між ринковою вартістю організації і рівнем її корпоративного управління консалтинговою компанією McKinsey у 2002 році проведено дослідження, в якому взяли участь 188 компаній, що працюють на ринках країн з економікою, що розвивається. Кожна організація була оцінена на відповідність Принципам корпоративного управління ОЕСР [51].

Результати дослідження повністю підтвердили гіпотезу про прямий зв'язок між рівнем корпоративного управління та капіталізацією організації. Корпорації, які отримали високі показники в рейтингу, мали і більш високе відношення ринкової ціни акції організації.

Проведене дослідження показало, що інвестори готові платити премію за акції організацій із хорошим корпоративним управлінням: в 12–14% для американських і західноєвропейських компаній, 20–25% для компаній країн Азії і Латинської Америки і понад 30% для компаній країн Східної Європи і Африки.

Практика корпоративного управління організацією з позицій її впливу на ринкову капіталізацію організацій також предмет ряду досліджень. Наприклад, таке дослідження проведено Б. Блеком – професором права Стенфордського університету США, проаналізувавши кореляцію між

рейтингом корпоративного управління 21 організації, розрахованим, інвестиційним банком «Brunswick Warburg», і співвідношенням вартості реальної ринкової капіталізації і потенційної капіталізації цих організацій на західному ринку [53].

Методика визначення рейтингу корпоративного управління організацією в рамках даного дослідження заснована на оцінці практики корпоративного управління у вітчизняних організаціях за наступними категоріями і факторів ризику:

- розкриття інформації та прозорість;
- розмивання шляхом випуску акцій;
- викачування активів і трансферне ціноутворення;
- розмивання за допомогою злиття і реструктуризації;
- банкрутство;
- обмеження прав власності іноземців;
- ставлення керівництва до акціонерів.

Продовжуючи традицію комплексного підходу до визначення суті корпоративного управління, доцільно сформулювати сенс корпоративного управління в цілому як «комплекс заходів і набір механізмів для підвищення інвестиційної привабливості організації». Іншими словами, мета корпоративного управління – вибудувати таку систему взаємин і контролю між органами управління організації, яка сприяє підвищенню її ділової активності і вартості на фондовому ринку.

Розглядаючи питання про якість управління організацією через призму інвестиційної привабливості, ключову гіпотезу можна виразити таким чином: в компаніях з ефективно налагодженою системою корпоративного управління існує пряма взаємодія та зв'язок якості корпоративного управління і якості управління організацією в цілому, в залежності в показниках інвестиційної привабливості.

Основним технічним питанням в подібному дослідженні є вибір змінних для ключових показників моделі: якості управління організацією та рівня розвитку корпоративного управління.

На думку автора, застосування бухгалтерських показників в даному випадку недоцільно, оскільки вони не в повній мірі відображають реальну вартість бізнесу та існуючі інвестиційні ризики, без чого оцінювати результативність діяльності в умовах ринкової конкуренції некоректно [47].

На думку ряду авторів, ризики корпоративного управління впливають «З відносин між акціонерами та менеджерами, різними групами акціонерів, що володіють нерівними можливостями для організації контролю за системою управління компанією, між компанією та іншими групами, зацікавленими в її діяльності і здатними впливати на неї вплив» [38;42; 47].

Незважаючи на важливість питань створення та функціонування системи управління ризиками корпоративного управління, особливо останнім часом, кількість публікацій з даної теми досить незначне.

Більшість сучасних учених, наприклад, Т. Долгопятова, Р. Капелюшников і А. Радигін, що займаються проблемами корпоративного управління, зазначають наявність високих ризиків корпоративного управління, в тому числі в організаціях. При цьому достатньо вивчені причини виникнення таких ризиків. Наприклад, ряд робіт описує шляхи виведення фінансових коштів з-під контролю держави або міноритарних акціонерів, систематизує поширені типи корпоративних конфліктів і т.д. [19].

Однак необхідно відзначити, що і для сучасних західних, перш за все, американських економістів, і для вітчизняних фахівців проблема ризиків корпоративного управління актуальна більшою мірою щодо міноритарних акціонерів, що пояснюється розпорошеною структурою власності американських корпорацій і поширеною проблемою конфлікту інтересів між відповідними групами акціонерів в організаціях. Найбільш комплексно питання аналізу причин виникнення, оцінки та розробки системи управління

ризиками корпоративного управління розкриті в публікаціях Е. Дубовицькою [16].

На її думку [16], під ризиком в системі корпоративного управління слід розуміти ймовірність відхилення системи взаємовідносин між власниками організації, менеджерами та іншими зацікавленими особами від стану, при якому дана система забезпечує ефективність діяльності організації і гармонізацію інтересів зазначених сторін.

Як вже зазначалося раніше, досвід побудови корпоративних відносин в організаціях свідчить про наявність двох груп конфліктів інтересів – між акціонерами і менеджментом організації та між мажоритарними і міноритарними акціонерами. Оскільки права акціонерів є найбільш важливим аспектом корпоративного управління, то, з одного боку, дії менеджменту організації повинні бути спрямовані на захист прав і задоволення інтересів інвесторів (зростання капіталізації, дивіденди тощо), а з іншого – акціонер, в процесі реалізації своїх прав, не повинен обмежувати права і інтереси інших акціонерів (грінмейл, ворожі поглинання тощо.).

Стримуючим фактором для обох ситуацій є можлива реакція ринку і падіння курсової вартості акцій з усіма витікаючими наслідками і для контролюючих акціонерів, і для менеджерів. Однак якщо ринок не розвинений, цей механізм не діє. Як видно самою незахищеною стороною в цьому трикутнику (мажоритарні акціонери – міноритарні акціонери – менеджери) є міноритарні акціонери. Ризики корпоративного управління для них пов'язані з недобросовісною поведінкою інших суб'єктів корпоративних відносин, яке складно проконтролювати, при цьому контроль неминуче тягне за собою витрати (як мінімум тимчасові) найчастіше непорівнянні з потенційною прибутком від участі в компанії.

Відповідно до чинного законодавства права та інтереси акціонерів можна згрупувати наступним чином:

- майнові – отримання частини прибутку або ліквідаційної вартості та ін.;

- управлінські – участь в загальних зборах акціонерів, пропозиція питань до порядку денного, висування кандидатур та ін.;
- контрольні та забезпечення – отримання документів та інформації, оспорювання угод, оскарження рішень та ін.

Реалізація даних прав призводить до виникнення ризиків корпоративного управління, які негативно позначаються на інтересах акціонерів. На думку автора, під ризиком корпоративного управління слід розуміти ймовірність виникнення конфліктів інтересів між учасниками корпоративного управління. У загальному вигляді ризики корпоративного управління можна систематизувати в такі групи:

Ризики корпоративного управління:

- додаткова емісія;
- реорганізація (злиття, приєднання);
- конвертація емісійних цінних паперів в звичайні акції.

Таким чином, в процесі прийняття рішення про участь в організації потенційні інвестори оцінюють рівень можливих ризиків, в тому числі ризиків корпоративного управління, і, виходячи з цієї оцінки, можуть зажадати відповідну премію за ризик або відмовитися від інвестицій. Для існуючих акціонерів реалізація зазначених ризиків може привести до втрати контролю над організацією, наприклад, шляхом розмивання частки в акціонерному капіталі. Крім того, якщо неналежне корпоративне управління є джерелом ризиків для акціонерів, то для самої організації – це ризик недооціненість бізнесу, підвищення вартості використання боргового фінансування.

Ідентифікація ризиків корпоративного управління в організації. Метою цього етапу є складання переліку ризиків організації, умов їх виникнення та наслідків. Даний процес можна розділити на наступні етапи: збір інформації про ризики і класифікація ризиків (а також, по можливості, їх ранжування).

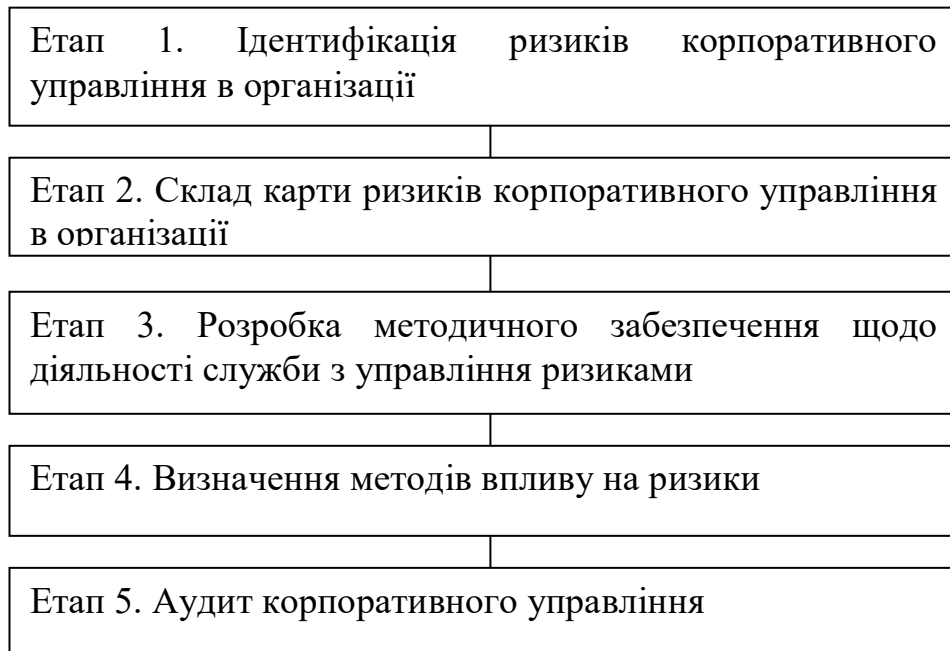


Рис. 2.5. Алгоритм побудови системи управління ризиками корпоративного управління організації

При виявленні ризиків корпоративного управління організації найбільше значення має інформація, на основі якої робиться висновок про наявність чи відсутність ризику, і, відповідно, якість таких джерел. Від якості роботи з управління ризиками корпоративного управління на даному етапі залежить ефективність всієї системи управління ризиками [22].

Побудови системи управління ризиками корпоративного управління організації повинен передувати аналіз учасників корпоративного управління. Такий аналіз включає визначення переліку ключових зацікавлених сторін і їх найбільш впливових представників. Ступінь впливу організації на стейкхолдерів та акціонерів і ступінь їх впливу на організацію може бути наочно представлено у вигляді спеціальної діаграми – карти учасників корпоративного управління.

Така діаграма, що складається в основному шляхом експрес-опитування керівництва та співробітників організації, відображає індекси впливу учасників корпоративного управління на організацію та індекси залежності зазначених учасників від організації. Таким чином, карта показує

ранг стейкхолдерів та акціонерів – місце кожного в загальному ряду, в залежності від того, хто найбільшою мірою впливає на організацію та залежить від неї сьогодні і в майбутньому.

Метою такого ранжирування є виявлення пріоритетів в управлінні ризиками на найближчу перспективу. Для ранжування вибираються ключові ризики і розглядаються окремі сценарії або ризикові події, які можуть привести до неможливості реалізації економічних інтересів тих чи інших учасників корпоративних відносин й, в остаточному підсумку, спричинити прямий або непрямий збиток для бізнесу в цілому [19].

Належна класифікація ризиків корпоративного управління є необхідною умовою ефективного реагування на виникаючі в системі корпоративного управління проблеми і найважливішою умовою побудови якісної системи управління ризиками.

На завершення перелік ризиків, характерних для тієї чи іншої системи корпоративного управління організації, доцільно систематизувати, наприклад, в табличній формі за сукупністю наступних характеристик: тип ризику, прогнозованість, керованість, частота реалізації, ступінь впливу, можливі наслідки (включаючи оцінку їх масштабів).

Складання карти ризиків корпоративного управління. Після визначення ризиків корпоративного управління, властивих тій чи іншій організації, та набору їх основних характеристик проводиться так званий якісний і кількісний аналіз ризиків. Якісний аналіз проводиться шляхом експертного оцінювання рівнів виявлених ризиків і величини можливих втрат. Основним результатом є ранжированих список ризиків, з якого виділяються ризики, що підлягають подальшому аналізу та управлінню. Кількісний аналіз передбачає побудову моделей кількісної оцінки рівнів ризиків, що підлягають управлінню. Ефективними інструментами оцінки ризиків корпоративного управління в рамках даного етапу є рейтинги корпоративного управління, що привласнюються рейтинговими агентствами або іншими спеціалізованими інститутами [52].

Кінцевим результатом даного етапу є складання карти ризиків, яка містить класифікатор ризиків, матрицю ризиків і іншу інформацію, зібрану підрозділом по управлінню ризиками в ході аналізу. Отже, програма управління ризиками (ПУР) – комплексний документ, що відображає процес розробки або коригування загальних процедур управління ризиками на підприємстві [22].

Щоб боротися з ризиками, необхідно чітко знати, з чим маєш справу. Виявляти ризики доцільно за декількома напрямками, лише за такої умови картина буде всеохоплюючою. Спочатку визначається середовище, яке генерує ризики: виробництво, природні умови, економічна кон'юнктура, соціально-політична ситуація, персонал тощо [26].

Одним із найважливіших напрямів розвитку ризик-менеджменту економіки в контексті досягнення синергетичного ефекту від об'єднання підприємств корпоративного сектора та створення універсальних процедур управління ризиками є їх економічна інтеграція. Побудова SWOT-аналізу на основі наукового дослідження І.Л. Литвинчук [21, с. 13] свідчать про широкий спектр можливостей корпоративного управління в організації (табл. 2.1.).

Карта ризиків повинна бути розглянута і формально прийнята керівництвом організації.

Розробка методичних документів, що регламентують діяльність служби з управління ризиками. Основна мета управління ризиками корпоративного управління – підтримка стратегії розвитку організації в коротко- і довгостроковій перспективі з урахуванням балансу інтересів різних зацікавлених сторін.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу впливу корпоративного управління на якість діяльності організації

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<p><i>стратегії підтримки та розвитку сильних сторін в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Використання значної концентрації ресурсів для отримання ефекту масштабу (економії, зумовленої збільшенням обсягів виробництва). Спрямування коштів, одержаних від економії трансакційних витрат для розвитку великомасштабної переробки і власної торгівельної мережі. 	<p><i>стратегії використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) загроз</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Диверсифікація бізнесу (організація виробництва з метою розподілу ризику). Використання позитивного іміджу впливу на здійснення перетворень та підйому діяльності організації для подолання соціальної напруженості.
	Слабкі сторони	<p><i>стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Використання інвестицій для вирішення проблем розвитку сировинних зон, раціонального розміщення виробництва. Спроба знизити вплив проблеми законодавчого регулювання та недорозвиненості фондового ринку за рахунок ресурсів, одержаних від отримання податкових пільг. Подолання проблем стабільності виробничих колективів за рахунок можливості здійснювати єдину наукову, технологічну і фінансову політику 	<p><i>стратегії подолання загроз та усунення слабкостей</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Зосередження на недопущенні розвитку монополізму в організації та кризи управління внаслідок порушення координації діяльності підрозділів. Заходи, спрямовані на підтримку соціальної сфери організації та захист трудового колективу.

При цьому в якості специфічного завдання можна виділити формування необхідної якості зв'язків з акціонерами та ключовими стейкхолдерами організації, а також організацію взаємодії з ними.

Крім того, необхідно відзначити, що в залежності від того, на якій стадії розвитку перебуває організація, і яку стратегію реалізовує, її цілі з

управління ризиками корпоративного управління можуть бути різними: від підтримки адекватного балансу інтересів всіх зацікавлених сторін в процесі підготовки та дотримання прав і інтересів міноритарних акціонерів в процесі реорганізації організації.

У рамках формування системи управління ризиками корпоративного управління для методологічного забезпечення діяльності відповідного підрозділу та формалізації його функцій необхідно розробити такі нормативно-методичні та організаційно-розпорядчі документи [37]:

- Політика управління ризиками.

Даний документ розробляється на початковому етапі побудови системи управління ризиками та встановлює принципи і структуру такої системи. У ньому містяться такі положення, як декларація цілей і принципів управління ризиками, визначення основних понять, перелік типів ризиків, повноваження, відповідальність і принципи функціонування підрозділу з управління ризиками.

- Програма управління ризиками.

Її розробку слід здійснювати в міру реалізації наступних етапів управління ризиками, оскільки вона являє собою більш деталізований документ. Вона містить план робіт по формуванню системи управління ризиками, опис та класифікацію ризиків, характерних для організації, принципи ранжирування ризиків за ступенем значущості, опис процесів компанії і їх ув'язку з виявленими ризиками, методики управління ризиками, що реалізуються в організації, процедуру проведення аудиту корпоративного управління.

Важливим також є визначення місця і ролі системи управління ризиками корпоративного управління в загальній системі управління організацією і системі ризик-менеджменту. Для цього необхідно:

- визначити замовника діяльності (акціонери, рада директорів, виконавчі органи). Незважаючи на те, що найчастіше вимога замовників про побудову системи управління ризиками є формальним, це питання дуже

важливе. Якщо не буде осіб, дійсно зацікавлених у впровадженні такої системи, то вона не принесе ніяких результатів і буде працювати тільки на папері, а не на практиці. Найбільш істотно організаційна структура з управління ризиками трансформується, коли замовниками процесу виступають акціонери організації. У такій системі управління ризиками остаточно трансформується в аудіюється функцію, покликану співвіднести реальний і мається на увазі акціонерами рівні ризику при інвестуванні коштів.

- Вибрати організаційну модель підрозділу з управління ризиками (розподілена або концентрована модель). Узагальнено всі моделі організації управління ризиками можуть бути розподілені на дві групи. До першої групи належать структури, які розробляють загальну стратегію управління ризиками та координуючі процес управління через формальне включення цілей з управління ризиками в загальний список цілей певного підрозділу, де безпосередньо виникають ризики (так звана розподілена модель). До другої групи варто віднести таку модель управління ризиками, при якій всі функції концентруються в рамках одного підрозділу, оперативно впливає на всі аспекти управління ризиками (так звана концентрована модель) [74].

Кожна з описаних моделей має недоліки та переваги, в зв'язку з чим перевага тій чи іншій моделі віддається в залежності від структури управління в організації та цілей управління ризиками.

Крім того, для максимізації ефективності будь-якої системи управління ризиками в процесі її побудови в числі іншого слід керуватися наступними основними принципами:

1. Система управління ризиками повинна розглядатися в контексті загальної організаційної структури. Управління ризиками в рамках єдиної корпоративної системи визначається як безперервний циклічний процес прийняття та виконання управлінських рішень, що складається з ідентифікації, оцінки та вимірювання ризиків, реагування на ризики, контролю ефективності, планування управління і моніторингу ризиків,

вбудований в загальний процес управління організацією, спрямований на оптимізацію величини ризиків відповідно до інтересів організації та поширюється на всі сфери його практичної діяльності.

2. Система управління ризиками повинна бути незалежна від функціональних підрозділів організації та підпорядкована вищому керівництву. Автономність дозволяє службі ризик-менеджменту без тиску зацікавлених підрозділів забезпечувати стійкість бізнес-процесів організації. У зв'язку з цим доцільно зведення функції управління ризиками на найвищий рівень корпоративного управління, наділення служби ризик-менеджменту повноваженнями впливати на прийняття рішень по ризикових операцій.

Стосовно управління ризиками корпоративного управління варто відзначити наступне. У разі наявності в організації окремого підрозділу з управління ризиками (комітет по ризиках), систему управління ризиками корпоративного управління слід впроваджувати в рамках такого підрозділу. Інтеграція процесів управління ризиками корпоративного управління в загальну систему ризик-менеджменту організації в такому випадку може бути досягнута, в числі іншого, за рахунок формування єдиної бази даних щодо ризиків і забезпечення комплексного обліку та моніторингу ризиків [4].

Разом з тим, можлива ситуація, коли в організації відсутній підрозділ з управління ризиками. У цьому випадку управління ризиками корпоративного управління доцільно зосередити, в комітеті з аудиту або з корпоративного управління. Можливо, також, доповнити відповідними функціями та повноваженнями корпоративного секретаря організації в разі наявності такого.

Визначення методів впливу на ризики. Як відомо, теорія ризик-менеджменту передбачає чотири способи управління ризиками: прийняття; відмова (ухилення), передача і скорочення ризику. Найбільш складним з позиції управління ризиками представляється останній варіант, який передбачає зниження ймовірності настання ризикової ситуації і / або зменшення розміру збитку.

Стосовно до ризиків корпоративного управління заходи щодо їх зниження можна розділити на кілька напрямків:

- Формалізація статусу учасника корпоративного управління. Передбачає чітке розмежування та закріплення у внутрішніх документах організації прав, обов'язків, повноважень та відповідальності учасників корпоративного управління – членів органів управління та контролю і посадових осіб організації, що дозволяє знизити ризики зловживання правами та повноваженнями.

- Формалізація процесів корпоративного управління. Направлена на розробку різних внутрішніх документів з регламентації діяльності органів управління та контролю, які визначають процедури взаємодії учасників корпоративних відносин та підвищують їх прозорість.

- Впровадження етичних норм і стандартів для учасників корпоративного управління.

Суттєве значення для управління ризиками корпоративного управління набуває розробка та впровадження етичних стандартів корпоративного управління в діяльність членів ради директорів і менеджменту, наприклад прийняття організацією кодексу ділової етики.

- Формування політик корпоративного управління. Даний механізм представляється одним з основних в області зниження ризиків корпоративного управління. Його суть полягає у встановленні і формалізації системи мотивації та винагороди менеджменту організації, дивідендної політики, політики розкриття інформації і т.д. Таким чином встановлюються «правила» взаємин учасників корпоративного управління та скорочується розрив між їхніми інтересами.

Таким чином, ключова ідея різних механізмів і інструментів зниження корпоративних ризиків полягає у встановленні основоположних принципів взаємовідносин та взаємодії для всіх учасників корпоративних відносин, в тому числі за допомогою зближення їх інтересів.

Аудит корпоративного управління організацією. Коли ризики виявлені, оцінені та вироблено рішення про спосіб впливу на них, необхідно визначити, як буде контролюватися виконання даного рішення, а також його ефективність. Від ефективності системи моніторингу багато в чому залежить ефективність самої системи управління ризиками корпоративного управління.

Моніторинг управління ризиками може вестися на різних рівнях управління організацією і за допомогою різних механізмів. У значній мірі це залежить від суттєвості ризику корпоративного управління та організаційної структури організації. Як уже зазначалося всі ризики корпоративного управління можна класифікувати з точки зору їх суттєвості за трьома групами: пріоритетні, істотні і несуттєві. Звідси основне правило моніторингу та контролю ризиків – чим вони істотніше, тим вище повинен бути рівень управління ними [49].

У зв'язку з необхідністю регулярного моніторингу ризиків корпоративного управління та вдосконалення процедур корпоративного управління, в організації доцільно організувати аудит корпоративного управління.

Зустрічаються в наукових публікаціях визначення поняття аудиту корпоративного управління пов'язані в основному з роботою зовнішнього консультанта з перевірки відповідності процедур корпоративного управління всередині організації вимогам законодавства.

При цьому, на думку автора, суть аудиту корпоративного полягає у виявленні сильних і слабких сторін практики корпоративного управління в організації, що перешкоджають / сприяють досягненню стратегічної мети організації; визначенню завдань в області корпоративного управління, вирішення яких сприяє досягненню цих цілей; розробці заходів щодо зниження ризиків корпоративного управління і підготовці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративного управління та її основних компонентів.

Основні складові практики корпоративного управління, що підлягають аудиту, повинні включати:

- перевірка дотримання законних прав та інтересів акціонерів відповідно до вимог законодавства, статуту і внутрішніх документів компанії;
- структура акціонерного капіталу;
- робота органів управління і контролю;
- розкриття організацією інформації про свою діяльність та забезпечення її достовірності;
- дотримання інтересів зацікавлених сторін і т.д.

Аудит корпоративного управління також дозволяє організації виявляти потенційно можливі ризики корпоративного управління. Розроблена автором схема проведення в компанії аудиту корпоративного управління в більшій мірі спрямована на оцінку відповідності інструментів, заходів та механізмів корпоративного управління, які використовуються в організації, стратегії її розвитку [43].

Актуальність аудиту корпоративного управління організації пояснюється необхідністю своєчасного реагування на проблеми, що виникають в системі корпоративного управління. У рамках даного підходу аудит корпоративного управління є тим інструментом, використання якого багато в чому сприятиме виробленню детальної програми поліпшення практики корпоративних відносин в організації відповідно до її середньо- і довгострокової стратегії, в тому числі з урахуванням вигод, витрат та ризиків.

Відносно проведення аудиту корпоративного управління в організації пропонуються наступні варіанти:

- передача функцій з проведення аудиту корпоративного управління, наприклад, комітету з аудиту або комітету за ризиками або корпоративного секретаря;
- створення спеціалізованого підрозділу.

Формування переліку застосовних стандартів корпоративного управління і вимог корпоративного законодавства.

Аналіз структури і процедур корпоративного управління, пов'язаних з мінімізацією ризиків корпоративного управління не слід плутати і змішувати з внутрішнім аудитом. Основна роль останнього в організації полягає в моніторингу основних галузей ризиків та контрольних механізмів, спрямованих на їх мінімізацію, у визначенні недоліків системи внутрішнього контролю, а також у моніторингу процесу їх усунення. Оскільки побудова систем ризик-менеджменту в більшості випадків є одним з напрямків діяльності служби внутрішнього аудиту, то і аудит корпоративного управління можна розглядати як складову частину внутрішнього аудиту. При цьому аудит корпоративного управління, на відміну від внутрішнього аудиту, більшою мірою спрямований на аналіз, оцінку і вироблення рекомендацій.

Ризик-менеджмент, як частина процесу управління організацією, безумовно, сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень та стратегічного планування. Крім того, позитивні ефекти для компанії від впровадження повноцінної системи управління ризиками корпоративного управління, в числі іншого, полягають в наступному:

1. Прозорість інформації.

Рада Директорів отримують в своє розпорядження повну інформацію про основні ризики корпоративного управління, їх значимості для організації і про те, що в даний момент робиться для запобігання або управління ними.

2. Можливість управляти ризиками та запобігати, замість реагування на них.

Система управління ризиками корпоративного управління дозволяє мінімізувати можливий негативний вплив учасників корпоративних відносин, а в окремих випадках виключати його повністю.

3. Прийняття рішень на основі інформації про ризики.

Для прийняття того чи іншого рішення керівництву організації необхідно чітко розуміти всі ризики, пов'язані з тим чи іншим рішенням в рамках корпоративного управління, і як їх можна контролювати для досягнення успішних результатів.

4. Підвищення ефективності діяльності та скорочення витрат.

Управління ризиками корпоративного управління при прийнятті рішень з питань корпоративних відносин буде багато в чому сприяти зміцненню фінансового стану організації, підвищенню її функціональності і зниженню фінансового результату її діяльності.

5. Підвищення іміджу компанії.

Позитивний вплив на стейкхолдерів організації та на взаємовідносини з ними буде обумовлено появою у ради директорів компанії і зацікавлених сторін певної впевненості в тому, що весь комплекс ризиків корпоративного управління виявлено та знаходиться під контролем.

На завершення варто ще раз підкреслити, що оскільки ключовим елементом всієї системи корпоративного управління і основним суб'єктом корпоративних відносин, що виникають в організації, є рада директорів, то ефективно корпоративне управління в більшості своїй базується на двох аспектах: по-перше, рада директорів повинна забезпечувати успішне стратегічне керівництво організацією та управління ризиками, і, по-друге, рада директорів повинна бути підзвітна акціонерам.

Висновки до розділу 2

1. Необхідність проведення аналізу та оцінки якості управління в організації зазвичай асоціюється з кризовими явищами або здійсненням інвестицій. Незалежно від цілей проведення такого аналізу і оцінки можна виділити ряд основних методичних та методологічних аспектів оцінки якості управління в організації.

До найбільш важливих принципів, на основі яких повинна проводитися оцінка якості управління, слід віднести комплексність та безперервність оцінки якості внутрішньої та зовнішньої сторони організації, в поєднанні з кількісним та якісним аналізом та об'єктивними і суб'єктивними оцінками.

Існуючі методи оцінки якості управління в більшості своїй засновані на порівнянні оцінюваного предмета з іншим, що приймається за базу порівняння, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в різних ситуаціях. До таких методів відноситься методи статистичного, нормативного, варіантного зіставлення, порівняння з результатами економіко-математичного моделювання діяльності організації, з рівнем світових досягнень та зіставлення запланованих і реальних результатів.

Критерії оцінки можна розділити на цільові, що характеризують спрямованість управління на фінансово-економічну галузь, та критерії якості методів організації управління, за допомогою яких оцінюється досконалість способів, методів, технології управління тощо.

Також якість управління в організації можна оцінити з позиції набору використовуваних в ній управлінських технологій. З цього боку актуальне значення для вітчизняних організацій набуває постановка процесів бенчмаркінгу, за допомогою якого здійснюється порівняння з зарубіжними та вітчизняними аналогами та конкурентами.

Зростаюча значимість побудови ефективної системи корпоративного управління в організації викликає потребу проведення оцінки її якості. Вимоги до якості корпоративного управління у вітчизняних організаціях

закріплені в положеннях вітчизняного і зарубіжного законодавства, а також в нормах рекомендаційного характеру (кодекси).

До загальновизнаних і найбільш поширених інструментів, за допомогою яких можливе проведення оцінки якості розвитку корпоративних відносин, відносяться рейтинги корпоративного управління, комплексні дослідження корпоративного управління та стандарти корпоративного управління фондових бірж. В якості основного елемента, здатного підвищити ефективність корпоративних відносин в організаціях в кризовий та посткризовий періоди, найбільш виділяється необхідність розвитку такого інституту корпоративного управління, як професійне співтовариство директорів.

2. Специфікою вітчизняної моделі корпоративного управління організацією є висока концентрація власності в організаціях, що, в свою чергу, значно трансформує загальновідомі механізми, інструменти та інститути корпоративного управління. Наприклад, наявність дуалізму в розподілі повноважень ради директорів і виконавчих органів призводить до змішування понять корпоративного управління і менеджменту та порушення процесу прийняття управлінських рішень.

Кризові явища, що проявилися в економіці в 2008 році, виявили цілий ряд проблем в практиці корпоративного управління, як то формальний характер деяких процедур, відсутність необхідних систем ризик-менеджменту.

ВИСНОВКИ

Повертаючись до поставлених у дослідженні завдань доцільно зазначити:

1. Досліджено історичні особливості розвитку корпоративного управління. Аналіз розвитку вітчизняної моделі корпоративного управління організацією дозволяє зробити висновок про її унікальність в силу особливостей історичного розвитку, зокрема процесу приватизації, і культурних особливостей.

Значна концентрація власності в більшості організацій, недостатнє розмежування власності і контролю, значна роль держави, в тому числі через державні корпорації, порушення еволюційності в розвитку корпоративних структур та інші специфічні особливості та характеристики привели до утворення так званої моделі корпоративного управління організацією.

У контексті аналізу сильних сторін класичних моделей, що представляють певний інтерес для вітчизняної практики, має сенс перейняти досвід англо-американської моделі в галузі формування ради директорів, зокрема урівноваження сильного менеджменту незалежними директорами і створення комітетів при раді директорів. Близькість німецької моделі очевидна з огляду на високий рівень концентрації власності в корпоративному секторі та приладдя до континентальної системи права. Досвід Німеччини актуальний в галузі поділу повноважень наглядового органу – проведення чіткої межі між управлінням та наглядовими функціями, що багато в чому сприяє підвищенню ефективності менеджменту.

У цілому на сучасному етапі розвитку стандарти корпоративного управління в Україні поступово підвищуються. Значну проблему в багатьох організаціях представляє відсутність в Україні ефективної регуляторної бази щодо розвитку структури корпоративного управління.

2. Визначено відмінності в змісті понять корпоративного управління та корпоративного менеджменту, визначено їх місце і роль в системі управління організацією. Проведений аналіз змісту понять корпоративного управління і корпоративного менеджменту призводить до однозначного висновку – корпоративне управління, безумовно, знаходиться на більш високому рівні в системі управління організацією, ніж менеджмент, а перетин функцій спостерігається лише в стратегічному управлінні організацією та управлінні ризиками. Беручи до уваги, що корпоративне управління – це, в першу чергу, набір механізмів, які використовуються для підтримки адекватного балансу між правами акціонерів та потребами ради директорів і менеджменту в процесі управління організацією, для корпоративного управління головне – це процедури, які покликані забезпечити сумлінну, відповідальну, прозору корпоративну поведінку та підзвітність. У той же час, кажучи про менеджмент, маються на увазі механізми, необхідні для управління діяльністю організації.

Існуючі численні визначення поняття корпоративного управління частково ускладнюють розкриття його змісту. Найбільш вдалим з точки зору процесу управління організацією вважається визначення корпоративного управління як системи взаємовідносин та взаємодій, що відображає інтереси органів управління організації, акціонерів та зацікавлених осіб і спрямована на зростання капіталізації організації та отримання максимального прибутку від усіх видів.

3. Проаналізовано підходи до визначення поняття якості управління організацією та фактори його підвищення. Вивчення поняття якості управління організацією ускладнюється відсутністю в сучасному менеджменті загальноприйнятого його означення. У той же час різноманіття підходів до трактування сутності дозволяє розглядати його з різних позицій – в співвідношенні з показниками ефективності та результативності, в рамках

системи виробництва та реалізації продукції організації і за допомогою міжнародної стандартизації різних процесів всередині організації.

Використовуючи в рамках даного дослідження структурний підхід до визначення сутності якості управління та виділяючи в числі його складових такі елементи як якість системи управління та якість управління об'єктом (процесом), до чинників підвищення якості управління організацією слід віднести можливості вдосконалення оперативного, стратегічного та корпоративного управління.

З цієї точки зору для визначення впливу інструментів та механізмів корпоративного управління на якість діяльності організації, зміст останнього визначається наступним чином. Якість управління корпоративною структурою (являє собою цільову функцію, де в якості аргументів виступають різні інструменти, заходи та механізми оперативного, стратегічного та корпоративного управління, здійснюваного в інтересах акціонерів та спрямованого на максимізацію їх фінансового добробуту.

Очевидно, що необхідність регулярної оцінки якості діяльності вітчизняних організаціях не викликає сумнівів. При цьому незалежно від цілей методологічні та методичні аспекти проведення такої оцінки залишаються постійними. Принцип оцінювання, крім комплексності та безперервності оцінки якості, як з внутрішньої по відношенню до організації, так і зовнішньої сторони, слід також наголосити на необхідності використання кількісного та якісного аналізу з використанням як об'єктивних, так і суб'єктивних оцінок. Різноманіття існуючих методів оцінки якості управління, заснованих здебільшого на порівняльному підході, сприяє підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень і зниження їх можливих негативних наслідків.

У разі оцінки якості корпоративного управління інструментами оцінки зазвичай виступають рейтинги корпоративного управління, комплексні дослідження розвитку корпоративних відносин та стандарти.

4. Виокремлено основні фактори впливу корпоративного управління на якість діяльності організації, які необхідно розглядати та аналізувати з врахуванням умов формування. До зовнішніх умов можна віднести: законодавче та правове середовище, науково-технічний розвиток країни, екологічний стан навколишнього середовища та інше.

До внутрішніх умов належать: управління якістю в організації, характер виробничого процесу, його інтенсивність, ритмічність та тривалість, рівень оснащення та обслуговування робочих місць, стан безпеки праці, стан трудової і технологічної дисципліни, морально-психологічний клімат і взаємовідносини в колективі, характер матеріального та морального стимулювання працівників за виробництво якісної продукції та інше.

5. Досліджено систему управління ризиками як фактор впливу корпоративного управління на якість діяльності організації. Необхідність побудови в організації системи управління ризиками корпоративного управління багато в чому пояснюється сучасними економічними умовами, які є наслідком фінансово економічної кризи.

Беручи до уваги потенційний ефект від впровадження такої системи, варто відзначити, що її побудови в організації має, перш за все, передувати чітке усвідомлення цілей впровадження та визначення її місця в системі управління організацією, так як від вирішення цих питань багато в чому буде залежати її об'єктивність та незалежність. Зроблено акцент на необхідності створення правової основи для розвитку ризик-менеджменту в Україні, яка може стати надійним підґрунтям формування інноваційної мережі незалежних центрів, основними функціями яких повинні стати: підготовка інформаційної бази даних щодо проблем ризику; активний моніторинг

бізнес-ситуації у регіонах; надання консультацій з питань управління ризиками організації; здійснення аудиту ризиків за клієнтськими замовленнями; наукова та освітня діяльність; розробка алгоритмів екстрених дій у кризових ситуаціях; підтримання зв'язків між суб'єктами господарювання та державними органами управління.

Невід'ємним атрибутом ефективного функціонування такої системи ризик-менеджменту є аудит корпоративного управління організацією. Даний інструмент покликаний істотно підвищити якість корпоративних відносин в організації за допомогою регулярного перегляду сформованої практики корпоративного управління з виявленням її слабких та сильних сторін та розробки відповідних рекомендацій щодо її вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
2. Боброва И., Зимин В., Плотникова Н., Луценко И. Проблемы коучинга. Новые рынки. 2010. № 4(10). URL : <http://www.newmarkets.ru/nm-ru/issues/nm1020023.htm> (дата звернення 4.09.2018)
3. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем. *Российский экономический журнал*. 2001. № 2. С. 15–28.
4. Данилова М. А. Что такое коучинг. *Коучинг: истоки, подходы, перспективы*. Сборник статей. Санкт Петербург : Речь. 2007. С. 85–59.
5. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей : перев. с англ. Москва : Добрая Книга, 2008. 288 с.
6. Деева Н. Е. Проблеми становлення національної моделі корпоративного управління. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 38–42.
7. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). – Київ, 2016. – URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
8. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2007. 287 с.
9. Зубілевич С. Я. Закон Сарбейнса-Окслі та його вплив на аудит системи внутрішнього контролю в Україні. *Школа професійного бухгалтера*. – 2011. – Січ. (№ 1). – С. 9–12.

10. Івахненко С. В. Нормативне забезпечення автоматизації корпоративного фінансового контролю: світовий досвід. *Фінанси України*. 2008. № 10. С. 95–104.
11. Казакова Т. С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 4. С. 25–27.
12. Коваленко Л.О. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 1. С. 115–122.
13. Козлова О. Г. Інноваційні основи маркетингової діяльності сучасного керівника професійно-технічного навчального закладу. *Самореалізація пізнавально-творчого і професійного потенціалу особистості в інноваційній освіті*: [монографія] / [за ред.проф. М.О. Лазарєва]. Суми:ФОП Цьома С.П., 2016. – С. 171–188.
14. Козлова О. Г., Гавриленко І. І., Козлов Д. О Становлення підприємницької діяльності А. Макаренка в Полтавській трудовій колонії ім. М. Горького. *Творча спадщина А. С. Макренка: осмислення історичного досвіду та інноваційного потенціалу* : [монографія] / [за ред. проф. А.А. Сбруєвої]. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2013. – С. 98–121.
15. Константинов Г. Н. Корпоративное будущее в контексте конфликта интересов. *Бизнес образование*. 2002. № 1. С. 99.
16. Коцько І. «Незалежний директор» – примха чи необхідність. *Круглий стіл*. URL : [http://www/kstil.com.ua](http://www.kstil.com.ua)
17. Кравченко В. А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст та етапи розробки. *Проблеми системного підходу в економіці* : електронне наукове фахове видання. 2008. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/e"journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108.htm](http://nbuv.gov.ua/e).

18. Кудря Я. В. Актуальні проблеми управління акціонерними товариствами в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №2. С. 68–73.
19. Лещенко Л. Середоище корпоративного управління в Україні та його вплив на діяльність і фінанси корпорацій/ОЕСР. URL : <http://www.oecd.org/dataoecd/5/62/1930631.pdf>.
20. Ливак Н. С. Коуч-технологии в управлении персоналом организации. Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Красноярск. 2015. № 6. С. 156–160.
21. Литвинчук І. Л. Управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери : автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04. Житомир, 2010. 23 с. 13 С.
22. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навчальний посібник. К. : Академвидав, 2007. 464 с.
23. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. Санкт Петербург : Издательство «Речь», 2004. 272 с. URL : <https://studfiles.net/preview/6208346/>
24. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления. М. : ЗАО «Финстатинформ», 2002. 240 с.
25. Мендрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі. *Ринок цінних паперів України*. 2002. № 9–10. С. 51–53.
26. Митрофанов П. Безрисковое начинание. *Эксперт*. 2004. № 42 (422). 8 ноября – 15 ноября.
27. Модель стратегічного планування : [підручник для директора] / Д. Харві, Г. Тавіш, Т. Аванс та ін. 2006. № 10. С. 34–36.

28. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
29. Наймушин В. Г., Козлов А. Н. Корпоративная собственность в трансформационной экономике. *Экономический вестник Ростовского государственного университета*. 2003. Т.1. № 2. С. 39–44.
30. Національне корпоративне управління: мають залишитися найефективніші : матеріали круглого столу. *Урядовий кур'єр*. 25 листопада 2011 р. URL : [http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalne"korporativne"upravlinnya" mayut"zalishit/](http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalne)
31. Орлова Н. С. Корпоративне управління як основа розвитку ринкової економіки України. *Економіка та держава* : міжнар. наук.-практ. журн. 2010. № 3. С. 72–73.
32. Паунд Д. Будущая модель корпоративного управления. Корпоративное управление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 86–110.
33. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 325 с
34. Пішпек С. Про ефективне управління корпоративною власністю. *Економіка України*. 2001. № 2. С. 86–88.
35. Принципи корпоративного управління ОЕСР1 (OECD Principles of Corporate Governance). URL : http://russo.narod.ru/corporate_management.pdf
36. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К. : Т-во «Знання» ; КОО, 2003. 149 с.
37. Сазонець І. Л., Вдовиченко Ю. В. Стратегічні системи корпоративного управління в умовах міжнародного бізнесу. *Вісник ЖДТУ*. Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 283–286.

38. Семко Т. В., Ховрак І. В. Переваги та недоліки формування корпоративного сектору в ринковій економіці України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 8. С. 6–11.
39. Синк Д. Скотт. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка. Контроль и повышение : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. 180 с.
40. Словарь иностранных слов. – URL : <http://www.sinocidal.com/index.php/list/27-slovar-inostrannyh-slov/48,H.html>
41. Социально-экономическое развитие общества: система образования и экономика знаний : [сборник статей II Международной научно-практической конференции] / [под ред. В. В. Маркина, В. В. Григорьева]. Пенза : изд-во ПДЗ, 2005. 458 с.
42. Супрун Н. Проблеми адаптації національної моделі корпоративного управління до екзогенних інституційних параметрів. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 1. С. 17–25.
43. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління : монографія. К. : КНЕУ, 2009. 270 с.
44. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности : перев. с англ. Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.
45. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративного управління. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. – 2010. № 4. С. 10–13.
46. Управління проектами матеріального та нематеріального виробництва : навчально-методичний посібник / укладачі : А. А. Сбруєва,

- О. Г. Козлова, М. В. Тарабан, Д. О. Козлов. – Суми : вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2017. – 180 с.
47. Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний довід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134–138.
48. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов. 5–е изд. СПб. : Питер, 2005. 448 с.
49. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навчальний посібник. К. : Знання, 2006. 365 с.
50. Цінні папери: підручник / В.Д. Базилевич, В.М. Шелудько, Н.В. Ковтун та ін.; за ред. В.Д. Базилевича. К. : Знання, 2011. 1094 с.
51. About the OECD. Official page of the Organization of Economic Cooperation and Development. URL: <http://www.oecd.org/home>
52. Ali Alshaher. The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, Nov. 2013. Vol. 6. Issue 5. P. 1948–1966.
53. Bebenroth R., Donghao L. Performance Impact at the Board Level: Corporate Governance in Japan *Asian Business & Management. Houndmills*. 2007. Vol. 6. Issue 3.
54. Berle A., Means G. The modern corporation and private property. N.Y.: Macmillan, 1932.
55. Bhatti O. Strategy Implementation: An Alternative Choice of 8S'S. *Annals of Management Research*, Volume 1, Number 2, November – December 2011. P. 52–59.
56. Black B., Kraakman R., Tarassova A. Russian privatization and corporate governance: what went wrong? *Stanford Law Review*. 2000. Vol. 52. P. 1731–1808.
57. Buehler K.S., Pritsch G. Running with risk. McKinsey. 2009.

58. Corporate Governance and the Financial Crisis. OECD Consultation Document. 2009.
59. Dagmar Recklies. Management Project GmbH. – URL : <https://www.themanager.org>.
60. David Weeteh. Strategic Implementation of Organizational Eco-Sustainability Policy & Strategy – A McKinsey Seven S's Approach, Australia, CPA, 2013, P. 432.
61. Denis D., McConnel J. International Corporate Governance. ECGI, Finance Working Paper. 2003. № 5. P. 62.
62. Dollinger, Marc J. (2005): Entrepreneurship: Strategies and Resources, Burr Ridge, Boston, Sydney.
63. Essay in Ferrarini G., Hopt K., Winter J. and Wymeersch E. (Eds.) *Reforming Company and Takeover Law in Europe*. Oxford University Press. 2004. Note 16. P. 95.
64. Franks J., Mayer C. Corporate control: a comparison of insider and outsider systems. Working paper. London business school, Institute of finance and accounting. London, 1994.
65. Gordon J.N. The Rise of Independent Directors. Directorship, 2008.
66. Graziano de M.C. Board of Directors Compensation. *Financial Executive*. Morristown. 2007. Vol. 23. Issue 4.
67. Higgs D. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. – Institute of Directors. London, 2003. 120 S.
68. International Standard ISO 10007. Quality management systems – Guidelines for configuration management. Second Edition. 2003.
69. International Standard ISO 10012. Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment. Second Edition. 2003.

70. International Standard ISO 19011. Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing. First Edition. 2002.
71. International Standard ISO 31000. Risk Management – Principles and guidelines. First Edition. 2009.
72. International Standard ISO 9000. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Third Edition. 2005.
73. International Standard ISO 9001. Quality management systems – Requirements. Fourth Edition. 2008.
74. International Standard ISO 9004. Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach. Third Edition. 2009.
75. Kirkpatrick G. The corporate governance lessons from the Financial Crisis. Financial Market trends. OECD, 2009. P. 22.
76. Kraakmann R. Disclosure and Corporate Governance: An Overview
77. Lapido D. et al. Board profile, structure and practice in large European banks. Nestor Advisors. London, 2008.
78. Learn how to use the 7-S Framework, with James Manktelow and Amy Carlson. URL : https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
79. Making the board more strategic: A McKinsey Global Survey. 2008.
80. McKinsey's Emerging Markets Investors Opinion Survey. 2001.
81. Methodology for assessing the implementation of the OECD principles of corporate governance. Paris: OECD, 2007. 153 S.
82. OECD Principles of Corporate Governance. 2004.
83. Payam Hanafizadeh, Ahad Zare Ravasan. A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), October-December. 2011. P. 23–63.
84. Reaz M, Hossain M. Corporate Governance around the World: An Investigation. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 2007. Vol. 11. Issue 2.

85. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). 1992.
86. Russian Business Law – The Current Issues. M.: Wolters Kluwer, 392 S.
87. Selection and use of the ISO 9000 family of standards. ISO. 2009.
88. Shleifer A., Vishny R. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. 1997. № 52. P. 737–783.
89. The Combined Code on Corporate Governance. 2003.
90. The state of the corporate board. McKinsey. 2007.
91. Vilanova L. Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder? // *European management Journal*. – 2007. – Vol. 28. Issue 8.
92. Weimer J., Pape J. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Journal of Corporate Governance*. 1999. 7 (2). P. 152–166.
93. Wilcox K. The price of independents. *Director*. 2007. Vol. 60. Issue 11.